

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM**  
**ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

**GUSTAVO DOS SANTOS MEISTER**

**MÉTODOS, TÉCNICAS E ESTRATÉGIAS DE NEGOCIAÇÃO:**  
**ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA VAREJISTA DO SETOR**  
**ELÉTRICO**

**CRICIÚMA, NOVEMBRO DE 2011**

**GUSTAVO DOS SANTOS MEISTER**

**MÉTODOS, TÉCNICAS E ESTRATÉGIAS DE NEGOCIAÇÃO:  
ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA VAREJISTA DO SETOR  
ELÉTRICO**

Monografia apresentada para obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas, no curso de Administração de Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Dr. Abel Correa de Souza

**CRICIÚMA, NOVEMBRO DE 2011**

**GUSTAVO DOS SANTOS MEISTER**

**MÉTODOS, TÉCNICAS E ESTRATÉGIAS DE NEGOCIAÇÃO: ESTUDO DE CASO  
EM UMA EMPRESA VAREJISTA DO SETOR ELÉTRICO**

Monografia apresentada para obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas, no Curso de Administração de Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Dr. Abel Correa de Souza

Criciúma, 30 de Novembro de 2011.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Abel Correa de Souza - Doutor – (UNESC) - Orientador

---

Cristina Keiko Yamaguchi – Doutora - (UNESC) - Examinadora

---

Izabel Regina de Souza – Especialista - (UNESC) - Examinadora

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho aos meus pais e a meu irmão, por serem a força incentivadora e a grandiosa presença em minha vida.

## **AGRADECIMENTO**

Agradeço a Deus, que me iluminou e me deu forças em todos os momentos difíceis.

Agradeço aos meus pais Valdemar e Ivonete e a meu irmão Gabriel que me impulsionaram dando força e apoio.

Agradeço ao meu orientador Abel Corrêa de Souza e aos professores do curso de Administração que apoiaram e compartilharam seus conhecimentos.

Agradeço a todos os meus melhores amigos.

**“O mais importante na vida não é o triunfo,  
mais a luta para o alcançar”**

**Pierre de Coulbertain**

## RESUMO

MEISTER, Gustavo dos Santos. **Métodos, técnicas e estratégias de negociação: estudo de caso em uma empresa varejista do setor elétrico**. 2011. 68 p. Monografia do Curso de Administração com Linha de Formação Específica em Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma.

Esta monografia tem como objetivo identificar as melhores estratégias e métodos a serem adotadas pelos vendedores de uma empresa varejista do setor elétrico de Criciúma e da região da associação dos municípios da região carbonífera (AMREC). Para alcançar este objetivo, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, abordando os assuntos: planejamento de uma negociação, etapas de uma negociação, elementos básicos de uma negociação, a ética nas negociações, estratégias de negociação. Este estudo foi dividido em duas etapas, a revisão bibliográfica e a pesquisa aplicada, utilizando um questionário como instrumento de pesquisa, estes dois estudos demonstraram quais as melhores maneiras de tratativas com os clientes desta região. O estudo demonstrou a importância que as estratégias e métodos utilizados por um vendedor têm ao afetar o resultado de uma negociação. O tempo, a informação, a atenção concebida pelo vendedor e a análise das reais necessidades do cliente são questões essenciais para o sucesso de uma negociação. O estudo desenvolvido proporcionou atingir os resultados determinados pelo pesquisador, identificados as melhores estratégias e métodos a serem utilizada durante uma negociação.

**Palavras-chave:** Negociação. Método. Técnica. Estratégia.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1</b> - As quatro fases básicas da negociação .....	20
<b>Figura 2</b> - Etapas da negociação competitiva.....	21
<b>Figura 3</b> - Tipos de poder .....	31
<b>Figura 4</b> - Estratégias de negociação .....	41
<b>Figura 5</b> - Negociação efetiva - Ganha-ganha.....	43
<b>Figura 6</b> - Negociação efetiva - Ganha-perde.....	45
<b>Quadro 1</b> - Estruturação da população-alvo .....	49
<b>Quadro 2</b> - Síntese do delineamento da pesquisa.....	50
<b>Figura 7</b> - Característica mais valorizada no vendedor .....	52
<b>Figura 8</b> - Melhor maneira vendedor abordar cliente.....	53
<b>Figura 9</b> - Frequência da visita do vendedor ao cliente .....	54
<b>Figura 10</b> - Mais importante na negociação.....	55
<b>Figura 11</b> - Faz você concretizar a negociação .....	56
<b>Figura 12</b> - Escolha para concretizar negociação.....	57
<b>Figura 13</b> - Entrega da proposta comercial .....	58



## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> - O carisma do vendedor faz diferença durante uma negociação? .....	51
<b>Tabela 2</b> - Qual a característica que você mais valoriza em um vendedor? .....	52
<b>Tabela 3</b> - Qual a melhor maneira de um vendedor abordar durante uma visita? ...	53
<b>Tabela 4</b> - Com qual frequência um vendedor deverá lhe visitar? .....	54
<b>Tabela 5</b> - Durante uma negociação o que é mais importante?.....	55
<b>Tabela 6</b> - O que faz você concretizar uma negociação? .....	56
<b>Tabela 7</b> - No momento de concretizar uma negociação você escolhe:.....	57
<b>Tabela 8</b> - Como deve ser entregue uma proposta comercial? .....	58
<b>Tabela 9</b> - A aparência de um vendedor faz diferença durante uma negociação? ...	59
<b>Tabela 10</b> - Qual a importância do atendimento pós-venda ( <i>feedback</i> )?.....	59
<b>Tabela 11</b> - Qual a influência de uma boa comunicação de um vendedor durante uma negociação? .....	59

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

**AMREC** – Associação dos Municípios da Região Carbonífera

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>1.1 TEMA .....</b>	<b>13</b>
<b>1.2 SITUAÇÃO PROBLEMA .....</b>	<b>13</b>
<b>1.3 OBJETIVOS .....</b>	<b>14</b>
<b>1.3.1 Objetivo Geral .....</b>	<b>14</b>
<b>1.3.2 Objetivos Específicos .....</b>	<b>14</b>
<b>1.4 JUSTIFICATIVA .....</b>	<b>14</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>16</b>
<b>2.1 NEGOCIAÇÃO .....</b>	<b>16</b>
<b>2.2 PLANEJAMENTO DA NEGOCIAÇÃO .....</b>	<b>17</b>
<b>2.3 ETAPAS DE UMA NEGOCIAÇÃO .....</b>	<b>19</b>
<b>2.3.1 Preparação .....</b>	<b>21</b>
<b>2.3.2 Início .....</b>	<b>22</b>
<b>2.3.3 Barganha .....</b>	<b>24</b>
<b>2.3.4 Convicção .....</b>	<b>25</b>
<b>2.3.5 Fechamento .....</b>	<b>25</b>
<b>2.3.6 Implementação .....</b>	<b>27</b>
<b>2.4 OS ELEMENTOS BÁSICOS DE UMA NEGOCIAÇÃO .....</b>	<b>28</b>
<b>2.4.1 Poder .....</b>	<b>29</b>
<b>2.4.1.1 Poder da moralidade .....</b>	<b>31</b>
<b>2.4.1.2 Poder da persuasão .....</b>	<b>31</b>
<b>2.4.1.3 Poder da especialidade .....</b>	<b>32</b>
<b>2.4.1.4 Poder do compromisso .....</b>	<b>32</b>
<b>2.4.1.5 Poder de conhecer as necessidades .....</b>	<b>33</b>
<b>2.4.1.6 Poder do risco .....</b>	<b>33</b>
<b>2.4.1.7 Poder da legitimidade .....</b>	<b>33</b>
<b>2.4.1.8 Poder da informação .....</b>	<b>34</b>
<b>2.4.1.9 Poder do tempo .....</b>	<b>34</b>
<b>2.4.1.10 Poder da competência (equipes e especialista) .....</b>	<b>34</b>
<b>2.4.1.11 Poder da concorrência .....</b>	<b>35</b>
<b>2.4.2 Tempo .....</b>	<b>35</b>

2.4.3 Informação .....	37
2.5 ÉTICA NAS NEGOCIAÇÕES .....	38
2.6 ESTRATÉGIAS DE NEGOCIAÇÃO .....	39
2.6.1 Negociação perde-perde.....	41
2.6.2 Negociação cooperativa ou ganha-ganha.....	42
2.6.3 Negociação de relacionamentos ou perde-ganha.....	44
2.6.4 Negociação competitiva ou ganha-perde.....	44
2.6.5 Negociação do compromisso ou de concessão .....	46
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	47
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E POPULAÇÃO ALVO .....	48
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS .....	49
3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS .....	49
3.5 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	50
4 EXPERIENCIA DA PEQUISA.....	51
4.1 DADOS DA PESQUISA.....	51
4.2 ANÁLISE GERAL DOS RESULTADOS.....	60
5 CONCLUSÃO .....	62
REFERÊNCIAS.....	64
APÊNDICE.....	66

## 1 INTRODUÇÃO

O setor de materiais elétricos representa um papel determinante na economia nacional. Atualmente existe uma grande quantidade de produtos voltados para esta área, são aproximadamente 10.000 itens, fabricados por cerca de 30 empresas (SETOR, 2011).

O setor de venda de materiais elétricos fatura anualmente cerca de 2,6 bilhões de reais e a região da AMREC movimenta cerca de 30 milhões anuais no setor (SETOR, 2011).

A região da AMREC destaca-se por ser um grande pólo de venda de materiais elétricos, e conta com cinco empresas de grande porte, entre elas a Maxi Eletro Automação, a empresa está situada no município de Criciúma – SC, teve sua fundação consolidada no ano de 1987. Nos primeiros anos de atuação dentro deste setor, a empresa foi destaque na região sendo reconhecida como sinônimo de qualidade e tecnologia. A empresa hoje conta com cerca de 40 funcionários distribuídos entre os vários setores da empresa. A empresa pratica suas vendas através do setor de desenvolvimento de negócios, em mesas negociações com clientes, frente a frente, atuando em toda a região da AMREC com cerca de 1000 clientes ativos.

Diante deste contexto, a presente pesquisa busca estudar as melhores estratégias de negociação para aperfeiçoar seu atendimento na região da AMREC.

Este estudo foi dividido em cinco capítulos, o primeiro capítulo deste trabalho trata do tema, do problema e dos objetivos pretendidos com a pesquisa e descreve a justificativa que motivou o tema deste trabalho.

O segundo capítulo do trabalho apresenta a fundamentação teórica, onde é apresentada a fonte científica do estudo.

O terceiro capítulo aborda os procedimentos metodológicos que foram utilizados de parâmetro para a aplicação da pesquisa de campo, nesta parte do trabalho foram também apresentadas às bases científicas que levaram a estes procedimentos.

O quarto capítulo do trabalho apresenta os dados coletados na pesquisa de campo e uma análise geral dos resultados obtidos na pesquisa.

O quinto e último capítulo deste trabalho apresenta a conclusão geral deste estudo apresentando respostas aos objetivos desta pesquisa.

## 1.1 TEMA

Estudo das melhores estratégias, técnicas e métodos de negociação a serem adotadas pelos vendedores de uma empresa varejista do setor elétrico de Criciúma e da região da AMREC.

## 1.2 SITUAÇÃO PROBLEMA

A Maxi Eletro Automação Ltda foi fundada em 1985, atuante no setor elétrico, na venda de materiais e serviços elétricos industriais, atende clientes de médio e grande porte, de todos os ramos industriais, principalmente na região da AMREC – Associação dos Municípios da Região Carbonífera, sendo uma das pioneiras neste segmento.

A empresa pratica suas vendas através reuniões de negociações com contato direto entre vendedores e cliente.

Percebe-se uma dificuldade em encontrar a melhor forma de proceder diante de um cliente no momento de uma negociação comercial.

A fim de definir um padrão de atendimento e aprimorar as técnicas e métodos utilizados pelo setor de vendas, utilizando as estratégias de negociações como diferencial de qualidade e confiabilidade com clientes, faz-se necessário, então, uma pesquisa sobre as estratégias de negociações com clientes da empresa em estudo. Assim, chega-se a seguinte questão: **Quais as melhores estratégias de negociação de venda de materiais e serviços elétricos com clientes da região da AMREC?**

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo Geral**

Identificar as melhores estratégias de negociação de venda de materiais e serviços elétricos com clientes da região da AMREC.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Identificar os itens mais relevantes para o cliente durante uma negociação;
- Estudar as melhores técnicas de tratativa com o cliente a fim de concretizar uma boa negociação;
- Verificar quais as influências de uma boa comunicação durante uma negociação;
- Propor sugestões de métodos que auxiliem o vendedor a concretizar da melhor maneira uma negociação;
- Propor as melhores estratégias a serem utilizadas durante uma negociação frente a frente com o cliente.

## **1.4 JUSTIFICATIVA**

O presente trabalho tem o intuito de analisar a percepção dos compradores de materiais elétricos na região da AMREC, para definir quais as melhores estratégias de negociação a serem utilizadas em uma mesa de negociação frente a frente com o cliente. O foco do estudo é estudar qual a percepção e de que maneira as estratégias de negociação podem afetar o desfecho de uma negociação, determinando assim qual a melhor estratégia de negociação a ser utilizada com clientes do setor, os dados serão obtidos direto com os compradores, responsáveis por tomar as decisões de compra.

Faz-se necessário, avaliar qual a importância da estratégia em uma negociação, seus pontos positivos ou negativos no resultado da empresa.

Dessa forma, a pesquisa justifica-se pela oportunidade em se verificar o quanto a estratégia de negociação esta afetando esta empresa, com o objetivo de

identificar a aplicar a melhor estratégia a ser utilizada durante uma negociação. A pesquisa procura adquirir conhecimento e compreender até que momento uma estratégia traz ganhos econômicos para a empresa. O estudo é importante pois refletirá na qualidade do atendimento dos clientes.

Diante das constantes mudanças no comportamento do consumidor, da influência da tecnologia, a pesquisa justifica-se também pela importância de estudar as alterações no modo de pelo qual os compradores fazem suas escolhas na compra de materiais elétricos na região da AMREC.

Este estudo é relevante para o setor como um todo, para o ensino em Administração, e para o pesquisador. Acredita-se que o trabalho irá contribuir mais especificamente para o aperfeiçoamento da empresa em questão.

Para o pesquisador, esta pesquisa será uma oportunidade de aplicar os conhecimentos adquiridos durante os anos de atividades acadêmicas. O pesquisador terá acesso a essas informações, por meio dos contatos prévios e troca de informações sobre o projeto com alguns compradores do setor, tornando-se viável este projeto tanto em termos de tempo e recursos necessários para desenvolvê-lo no prazo estabelecido pelo Curso.



## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 NEGOCIAÇÃO**

A negociação é a busca por um acordo, onde ambas as partes se sintam satisfeitas e que o resultado final da negociação atenda as necessidades básicas de ambos os lados. A negociação moderna busca criar ou manter um relacionamento entre os lados, seu objetivo é transmitir a outra parte confiança no fornecimento (MARTINELLI E ALMEIDA, 2006).

Segundo Saner (2004, p.27) “Negociação é um processo no qual duas ou mais partes buscam um acordo para determinar o que cada uma delas deverá dar ou ganhar, ou fazer e receber, numa transação entre elas.”

Para Wanderley (1998) a negociação é o processo utilizado para atingir objetivos determinados, utilizando acordos entre as partes envolvidas. Toda negociação é um relacionamento, negociasse em conjunto, não isoladamente, que envolve a busca por um objetivo. A diferença de uma negociação para outras formas de alcançar objetivos é que na negociação são realizados ajustes, concessões, compartilhando decisões entre as partes envolvidas por meio de um acordo comum as partes para que todos os lados atinjam seus objetivos.

Para que uma negociação seja interessante para ambos os lados é importante que as necessidades das partes sejam identificadas e atendidas. Durante a negociação as partes precisam ser flexíveis na busca pelo melhor resultado possível em todos os sentidos, com o objetivo de criar relacionamentos duradouros (MARTINELLI E ALMEIDA, 2006).

Negociação é o meio utilizado quando duas empresas desejam criar ou alterar as regras de um relacionamento, a fim de que ambas possam concluir acordos aceitáveis (MELLO, 2007).

Segundo Junqueira (1993), a negociação é o processo pelo qual duas empresas buscam as melhores soluções possíveis, diante de interesses em comum, através de argumentação, a fim de que suas idéias sejam aceitas e que o resultado final seja maior que a soma das partes.

Na visão de Acuff (1997), negociar é atingir um objetivo através da comunicação, onde ambos os lados tem necessidades e pensamentos diferentes.

Segundo Lewicki e Hiam (2003) a melhor forma de negociação é a negociação estratégica, pois segue métodos específicos, utilizando o tempo e a análise de cenários antes de uma negociação. A negociação estratégica busca a melhor saída para ambos os lados.

Segundo Cohen (1980, p. 13):

A negociação é o campo de conhecimento e empenho que visa à conquista de pessoas de quem se deseja alguma coisa. [...] Desejamos inúmeras coisas: prestígio liberdade, dinheiro, justiça, status, amor, segurança e reconhecimento.

A negociação e a utilização da informação e do poder com o objetivo de influenciar alguém para se conseguir o que se deseja. Todos negociam a todo tempo, seja no trabalho, com o chefe ou os subordinados, seja em casa com a mulher e os filhos (COHEN, 1980).

## **2.2 PLANEJAMENTO DA NEGOCIAÇÃO**

O sucesso de uma negociação é determinado antes de realizá-la, é necessário que o negociador se prepare, realizando um planejamento com a definição dos objetivos previamente estabelecidos, para que não inicie uma negociação em desvantagem. Durante o planejamento de uma negociação serão determinadas as possibilidades que serão apresentadas durante a negociação, quanto maior o numero de alternativas planejadas melhor será a chance de um acordo de ser realizado. É importante definir durante o planejamento os limites de uma negociação, definindo quais concessões poderão ser feitas durante a negociação (ANDRADE; ALYRIO; MACEDO, 2007).

O planejamento requer alguns itens específicos, segundo Lewicki et. al (2002, p 60 e 61):

- Definir as questões;
- Juntar as questões e definir a composição da barganha;
- Definir interesses;
- Consultar outros;
- Identificar limites;
- Estabelecer alvos;
- Desenvolver argumentos de apoio;
- Analisar a outra parte.

Para Martinelli e Almeida (1997) o planejamento de uma negociação é importante para estabelecer o objetivo ideal, traçando os limites aceitáveis que serão

utilizados para alcançar um objetivo satisfatório. O planejamento aumenta a chance de concretização de um acordo e diminui a possibilidade de um acordo ser realizado com margens negativas.

O planejamento de uma negociação é utilizado para reconhecer as vantagens e dificuldades que serão encontradas durante a negociação, determinar os objetivos, determinando as balizas pelas quais a negociação poderá flutuar para alcançar um acordo satisfatório. Toda negociação deve ser planejada, considerando todos os fatores envolvidos. O planejamento deve analisar o processo de uma negociação, a comunicação, o tempo, o poder e a informação necessária para alcançar os objetivos pretendidos (MARTINELLI E GUIZI, 2006).

Segundo Donaldson e Donaldson (1999, p. 61), na fase de preparação de uma negociação é importante avaliar o ambiente em que a pesquisa será realizada, é importante seguir as seguintes dicas:

- Sente-se perto de quem você precisara consultar com rapidez e privacidade;
- Sente em frente a pessoa com a qual tiver mais conflitos, por exemplo, se for o líder de uma equipe de negociação, sente-se do lado oposto ao líder da outra equipe de negociação;
- Se você quiser atenuar os efeitos de um confronto, desloque-se em uma ou duas cadeiras do centro. Em algumas situações o formato da mesa ou da sala permite que você se coloque em lados adjacentes (lado a lado) do seu oponente e não oposição a ele;
- Reflita sobre quem deveria estar mais perto da porta e quem deveria estar mais próximo ao telefone. Se estiver pretendendo usar o telefone para conferências informais com pessoas que não estejam na sala, essas podem ser posições de poder. As pessoas que se encontram mais perto da porta podem controlar fisicamente o acesso a sala;
- As janelas e o ângulo de incidência do sol são considerações importantes, especialmente se houver calor ou luminosidade excessiva;
- Na sala do chefe, evite sentar-se onde normalmente costuma para receber instruções. Se existir na sala uma área para conversas, tente se aproximar do local para a discussão que esta prestes a se iniciar. Os sofás são excelentes instrumentos de igualdade. Se o seu chefe estiver plantado atrás da mesa, tome duas providências:
- Ao iniciar sua apresentação, fique de pé, pois assim poderá olhar a pessoa nos olhos;
- Ao se tentar, mova sua cadeira para o lado da mesa – ou pelo menos tire a de sua posição regular. Você quer deixar claro que esta é uma conversa diferente do que a atribuição normal de tarefas pelo seu chefe.

Ao iniciar uma negociação o primeiro passo é planejar e definir os objetivos a serem alcançados, identificando qual o problema deverá ser solucionado (MARTINELLI E ALMEIDA, 2006).

O alicerce de uma negociação é o planejamento, antes de iniciar uma negociação deve ser feita uma busca detalhada por informações, organizando

dados, analisando e avaliando todas as variáveis envolvidas, com o objetivo de identificar as reais necessidades e possibilidades de um possível acordo. O planejamento define quais as opções serão apresentadas durante a negociação, permitindo que sejam previstos os cenários possíveis ao longo da negociação. O planejamento de uma negociação prepara o negociador definindo a melhor rota para alcançar um acordo satisfatório (SPARKS, 1992).

## **2.3 ETAPAS DE UMA NEGOCIAÇÃO**

Alguns negociadores sem experiência cometem erros durante o processo de negociação, tais quais, negociam em torno de determinados objetivos sem oferecer concessões ou alternativas para o fechamento de um acordo, esta atitude geralmente cria um clima agressivo entre as partes, concedem concessões no início de uma negociação com o objetivo de chegar logo a um acordo, esta prática geralmente resulta em maus negócios para o negociador, entre outras práticas inadequadas, para obter o melhor resultado de uma negociação é necessário seguir, desde o início de uma negociação até conclusão de um acordo, os quatro estágios essenciais para o seu sucesso: o estágio de preparação, o estágio de início, o estágio da barganha e o estágio do fechamento e o estágio de implementação (LEWICKI e HIAM, 2003).

Segundo Saner (2004) toda negociação deve seguir as quatro fases básicas, aqui definidas como etapas, todas há seu tempo certo para que uma negociação tenha êxito, são elas: o aquecimento, aqui definido como preparação, apresentação das posições, aqui definido como início, abordagem, aqui definida como barganha e a conclusão ou rompimento, aqui definida como fechamento.

A figura a baixo descreve as quatro fases básicas da negociação, segundo Saner (2004).

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escolha de uma das alternativas</li> <li>• Assinatura do contrato (ou)</li> <li>• Rompimento da negociação</li> </ul>
	<b>III. Abordagem</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelecimento de desejos e necessidades</li> <li>• Busca de soluções construtivas</li> <li>• Negociação de detalhes</li> </ul>		
	<b>II. Apresentação das posições</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Propostas de abertura</li> <li>• Troca de argumentos e posições</li> <li>• Coleta de informações</li> </ul>		
<b>I. Aquecimento</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Clima de hospitalidade</li> <li>• Primeira visão geral das questões</li> </ul>			

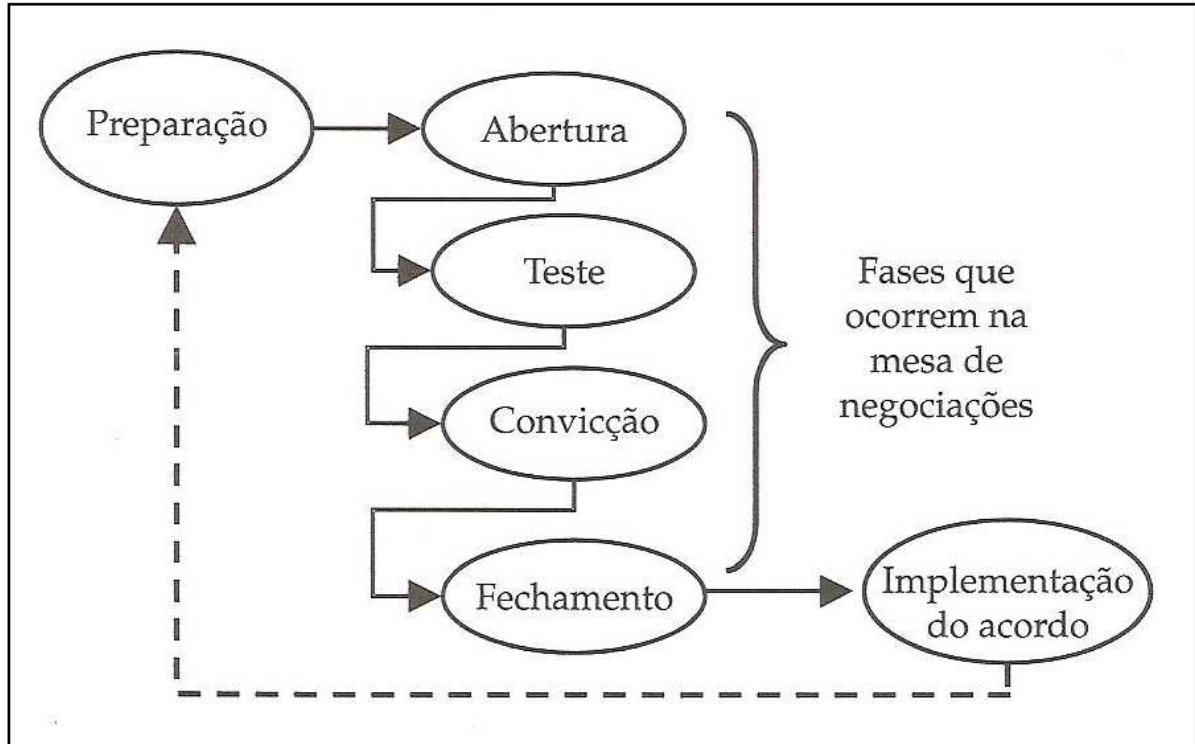
**Figura 1:** As quatro fases básicas da negociação.

**Fonte:** Saner (2004, p. 177).

Para Martinelli e Almeida (1997) o processo de negociação deve seguir algumas etapas para obter sucesso. Cada etapa exige do negociador ações e posturas diferentes, saber identificar o momento certo e em que etapa esta a negociação é essencial para poder conduzir a negociação e concluir um acordo. A primeira etapa é a preparação, a segunda etapa é o inicio da negociação, a terceira etapa é a barganha ou teste das propostas, a quarta etapa é o fechamento e a quinta e ultima etapa é o acerto final, onde são amarradas as pontas soltas.

Uma negociação não deve iniciar pelas concessões, é necessário antes do fechamento de um acordo reconhecer e atender as necessidades reais do cliente, criando assim um relacionamento duradouro. Para obter o melhor resultado possível e a satisfação de um cliente o processo de negociação deve seguir as seis etapas: a preparação, a abertura, aqui definida como inicio, o teste, aqui definido como barganha, o fechamento e a implementação (MELLO, 2007).

A figura a baixo descreve as etapas da negociação competitiva, segundo Mello (2007).



**Figura 2:** Etapas da negociação competitiva.

**Fonte:** Mello (2007, p. 66)

Toda negociação é um processo onde os negociadores devem se preparar antes do contato inicial com o cliente, com o objetivo de concretizar um acordo satisfatório e ao final da execução do acordo geralmente deverão ser feitas implementações, com o objetivo de adequá-las à execução (ANDRADE, ALYRIO E MACEDO, 2007).

### 2.3.1 Preparação

No estágio de preparação busca-se a maior quantidade de informações possíveis, tentando identificar os interesses envolvidos, destacando assim possibilidades de concretizar um acordo antes de iniciar o processo de negociação. Durante a coleta de informações devem ser estudados os dois tipos de informações, a informação sobre quais objetivos e metas se pretende atingir com essa negociação e as informações sobre os objetivos e metas que a outra parte pretende atingir e como oferecer uma solução para atingi-los. Durante a preparação é importante

definir quais os limites que se pode chegar, qual proposta inicial será apresentada, o que se pretende conseguir com a negociação, como apresentar as alternativas e a proposta para que a outra parte compreenda e aceite as condições oferecidas. As informações sobre a outra parte facilitam o planejamento de como suprir suas necessidades e conseguir um bom acordo. O segredo de um bom negociador é saber se preparar antes da negociação (LEWICKI e HIAM, 2003).

Para Mello (2007) apesar de não ser vista com bons olhos pelos negociadores brasileiros, por falta de tempo, por não acreditarem em sua importância ou falta de conhecimento em como se preparar, a preparação é sempre necessária e eficaz em todas as negociações. Durante a preparação deve se coletar as informações, estabelecendo objetivos e metas a serem alcançadas. É durante a preparação que se define qual estratégia será utilizada.

Segundo Saner (2004) o aquecimento (preparação) é a fase em que o negociador se familiariza com o objetivo da negociação, o tempo gasto com a preparação pode determinar o sucesso de uma negociação. Durante o aquecimento o negociador deve estudar todas as possibilidades e a real necessidade da outra parte, é importante analisar todas as questões que envolver a negociação, quanto mais informações forem coletadas durante o aquecimento melhor será o desempenho do negociador durante a negociação.

A preparação de uma negociação começa na busca por informações em um bando de dados disponível. São importantes todas as informações sobre a empresa em questão, todos os aspectos financeiros, sua estrutura, seus aspectos técnicos entre outros valores relevantes, a quantidade de informações analisadas influenciará diretamente no resultado de uma negociação, quanto mais informações o negociador tiver melhor será seu desempenho durante a negociação (ANDRADE, ALYRIO E MACEDO, 2007).

### **2.3.2 Início**

No estágio inicial são expostas as possibilidades encontradas na preparação, buscando informar com o máximo de clareza possível, a fim de transparecer credibilidade e conquistar as metas estabelecidas. É no estágio inicial que, com a capacidade de ouvir e de fazer as perguntas certas, se descobre a real

necessidade do cliente, adequando assim à proposta a necessidade do cliente (LEWICKI e HIAM, 2003).

Para Saner (2004) a apresentação das posições (início) é a fase em que o negociador apresenta a proposta para a outra parte. Durante a apresentação da proposta as partes trocam informações e argumentos, é importante que o negociador saiba fazer as perguntas certas para obter o máximo de informações possíveis a fim de identificar a real necessidade da outra parte. Nesta fase da negociação o objetivo é apresentar uma proposta para solução do problema em questão de maneira amigável, tentando ganhar a confiança da outra parte, buscando uma solução colaborativa.

A abertura de uma negociação deve ser encarada com atenção redobrada, o contato inicial entre os negociadores pode afetar o processo de negociação positiva ou negativamente, dependendo da abordagem do negociador. É importante ao iniciar uma negociação não ir direto ao assunto em questão, ao chegar à reunião facilita o processo iniciar o assunto tentando encontrar alguma afinidade entre as partes, buscar algum ponto em comum entre o negociador e o cliente, algo não relacionado à negociação, o esporte que ambos praticam, a escola em que estudará desta maneira a negociação iniciará de forma harmoniosa (MELLO, 2007).

Durante o processo de negociação algumas recomendações são importantes segundo Martinelli et. al (2004, p. 40):

- pensar bem sobre a mensagem, antes de transmiti-la (e não exprimi-la espontaneamente, sem uma reflexão prévia);
- formular a idéia em frases curtas, claras e objetivas;
- caso a idéia seja complexa, é interessante subdividi-la em varias partes, de forma a apresentá-la por etapas;
- explicar inclusive os detalhes que possam parecer óbvios, pois para a outra parte podem não ser óbvios;
- buscar prender a atenção da outra parte, exprimindo-se de maneira clara e bem articulada, para que a mensagem possa ser bem captada;
- dar espaço para comentários, perguntas e replicas da outra parte, de forma a envolvê-la a fazê-la interessar-se pelo que está sendo apresentado;
- não ter receio de repetir o que possa não ter ficado claro, tomando, porém, o cuidado de não ser excessivamente repetitivo e tornar-se cansativo.

O inicio de uma negociação é momento em que as parte buscam entre si um meio de atingir um acordo. É importante que ao iniciar uma negociação, antes das concessões se estabeleça um clima de cooperação, indicando que o resultado



da proposta apresentada será satisfatório para ambas as partes, é preciso identificar quais aspectos são mais importantes para o cliente em questão, com o objetivo de adequar a proposta inicial as necessidades demonstradas pelo cliente (ANDRADE, ALYRIO E MACEDO, 2007).

### **2.3.3 Barganha**

É comum ao iniciar uma negociação que ambas as partes envolvidas apresentem soluções extremas, e durante a negociação iniciasse o processo de concessões objetivando a efetivação de um acordo, este procedimento é definido como barganha. Porém é importante lembrar que a barganha cria posições de tensão durante uma negociação, é preciso estar atento para não prolongar esta tensão e transformar uma negociação em uma disputa entre as partes, rompendo assim o clima de harmonia e acabando com a possibilidade de acordo (LEWICKI e HIAM, 2003).

Para Laurent (1991) em um processo de negociação a barganha é meio pelo qual um negociador obtém concessões da outra parte. A barganha acontece positivamente quando ambas as partes fazem concessões entre si, com o objetivo de chegar a um resultado satisfatório. Geralmente um negociador não aceita a primeira oferta, é comum que ambos os lados forneçam concessões durante a negociação até chegarem a um acordo satisfatório. Concluir um acordo sem barganhar pode trazer a sensação de ter feito mal um negócio.

Segundo Saner (2004) a abordagem (barganha) é a fase em que as propostas já foram apresentadas e ambas as partes já conhecem os desejos e necessidades de cada lado, neste momento os negociadores devem oferecer algo em troca pelo que querem. As concessões devem iniciar de forma cuidadosa, o negociador deve tomar cuidado para não ser levado pelo lado emocional e perder o foco no seu objetivo concedendo o que não devia apenas para fechar um acordo.

Para Martinelli e Almeida (1997) a negociação é a tentativa de duas ou mais partes de concluírem um acordo utilizando a barganha como meio de chegar a uma solução em comum. Ao negociar alguma coisa, ou para se conseguir o que se quer da outra parte, é sempre necessário fornecer alguma vantagem, ou algo em troca. A fase da barganha tem o objetivo de se fazer concessões concentrando-se nas necessidades e desejos de ambas as partes a fim de fechar um acordo.

O teste ou barganha é a fase mais tensa de uma negociação, é ponto de partida para se conseguir um bom acordo. É nesta fase que se busca influenciar a outra parte causando interesse na proposta apresentada, identificando os pontos fracos e pontos fortes da proposta apresentada. Para conseguir influenciar a outra parte é necessário que o negociador saiba fazer as perguntas certas e que o mesmo demonstre de forma clara todos os benefícios de sua proposta. Na fase de teste é importante demonstrar que o acordo não será concretizado de forma fácil e que a outra parte deverá se esforçar para conquistá-lo, criando assim interesse da outra parte com o objetivo de não fazer concessões tão facilmente (MELLO, 2007).

#### **2.3.4 Convicção**

É a fase com maior tensão durante a negociação. Na etapa de convicção o negociador deve argumentar o máximo possível para manter sua posição e forçar que a outra parte se movimente em direção ao fechamento. Nesta fase o negociador precisa criar alternativas para convencer a outra parte e se necessário utiliza a técnica de concessões. O negociador deve tomar cuidado para evitar oferecer concessões prejudicando os limites planejados, antes de oferecer uma concessão para concluir um acordo o negociador deveria repensar sua meta para evitar o fechamento de um acordo prejudicial. O negociador deve ter cuidado de não oferecer o que não se deve (MELLO, 2007).

#### **2.3.5 Fechamento**

O objetivo de todo o processo de uma negociação é o fechamento, é garantir ao final do processo um acordo que seja satisfatório para ambas as partes. É necessário se concentrar em todos os sinais que outro negociador emite de fechamento. É comum que os acordos sejam finalizados perto do tempo limite que as partes estão dispostas a esperar, à medida que uma negociação chega em seu tempo limite as concessões vão se tornando menores e mais difíceis de se conceder. Uma dica importante para finalizar uma negociação com um acordo é que ao perceber algum sinal do outro negociador de que está disposto ao acordo proposto, deve-se ofertar uma vantagem extra, que será desconsiderada caso o acordo não seja estabelecido naquele momento. É importante após o fechamento registrar o acordo com algum documento formal assinado por ambas as partes com

todas as observações discutidas em reunião, diminuindo assim a chance de que o acordo seja cancelado (MELLO, 2007).

O fechamento é o estágio final de uma negociação, onde serão aprovados os acordos estabelecidos, estabelecendo regras para o cumprimento de tais acordos (LEWICKI e HIAM, 2003).

A etapa de fechamento em uma negociação é a fase principal de todo o processo de negociação, toda negociação tem como objetivo principal terminar com o fechamento de um acordo. Durante a negociação é importante que o negociador saiba criar uma relação de colaboração com o cliente, utilizando uma abordagem apropriada e espontânea. O cliente deve sentir confiança na proposta apresentada, deve sentir que a melhor escolha a fazer é a sugerida pelo negociador, levando a negociação para a aprovação da proposta apresentada (CANDELORO, 2006).

Segundo Candeloro (2006) existe algum procedimento que podem influenciar o fechamento, são estes:

a) Para que a conclusão de uma negociação seja dentro das metas estabelecidas, o início da negociação deve ser previamente preparado, todos o processo de negociação deve ser estudados, todas as etapas desde a abertura até o fechamento do acordo devem ser planejados;

b) O fechamento deve ser realizado o mais rápido possível, evitando possíveis alterações e a perda do momento ideal da venda. O vendedor deve ser ousado na hora do fechamento, porem sem ser agressivo a ponto de pressionar e afastar o cliente da compra;

c) Todos os clientes têm dificuldades e virtudes comuns a todas as pessoas, é importante saber compreendê-los;

d) O cliente sempre indica o momento em que se deve iniciar o fechamento de um acordo, é necessário analisar as atitudes do cliente para saber o momento exato do fechamento;

e) O vendedor deve tomar a iniciativa de fechar o negocio, geralmente cliente não irá dizer “eu quero fechar o negocio”;

f) O vendedor deverá saber ofertar as possibilidades que atendem as necessidades do cliente, o que não foi oferecido para o cliente não será vendido;

g) O fechamento de um acordo depende da atenção e de satisfazer as necessidades reais do cliente, não se deve enganar o cliente para conseguir o acordo;

h) Todos os processos de uma negociação devem ser seguidos, caso o vendedor tente antecipar ou pular alguma etapa da negociação poderá estar assustando o cliente e desperdiçar a chance de fechar um o acordo;

i) Geralmente o cliente indica quando pretende fechar um acordo: o comprador faz questionamentos indicando como se o produto em questão já fosse seu e indica com a cabeça afirmando as colocações do vendedor.

Para Saner (2004) a conclusão ou rompimento (fechamento) de uma negociação é a fase em que o negociador deve optar entre fechar um acordo satisfatório ou desistir do acordo. A conclusão de uma negociação é o momento mais esperado pelo negociador, porem todos os aspectos devem ser discutidos antes da assinatura de um acordo, para que ambas as partes saiam satisfeitas e suas necessidades sejam atendidas. O acordo deve ser encarado pelas partes como uma solução melhor do que o rompimento.

Segundo Martinelli e Almeida (1997) na fase do fechamento do acordo é importante:

- não fazer concessões em demasia;
- encerrar o processo de barganhas, fechando um acordo satisfatório;
- verificar todos os itens combinados;
- registrar todos os principais itens do acordo por escrito;
- combinar de que maneira serão negociadas as possíveis alterações do contrato;

### **2.3.6 Implementação**

Após o fechamento de um acordo é comum que alguns itens negociados sofram alterações, para assegurando que tudo que foi acordado será concluído efetivamente, deverá ser realizado a implementação do acordo. É durante a implementação do acordo que se encontram as incoerências e erros não claros durante o fechamento do acordo, a fase de implementação é utilizada para adequar

a proposta acordada inicialmente a realidade final e aos problemas inesperados que ocorreram, devendo o acordo inicial ser revisado. A implementação é essencial para o monitoramento dos resultados acordados e servem para manter o bom relacionamento e satisfação entre as partes (LEWICKI e HIAM, 2003).

Para Mello (2007) a implementação é o fechamento do contrato, após o fechamento do acordo, o próximo passo é a execução de tudo que foi acordado. Geralmente os acordos iniciais precisam ser adaptados após a execução, para manter um cliente satisfeito é importante após a conclusão do acordo, finalizá-lo de forma adequada, revisando todos os itens acordados alterando os itens que se fizerem necessários. A implementação do acordo inicial é essencial para transmitir credibilidade ao cliente e manter um bom relacionamento visando futuros acordos.

O desfecho de uma negociação acontece geralmente após o fechamento de um acordo, durante a implementação. Uma boa negociação só será considerada finalizada com o cumprimento de todos os aspectos definidos durante o fechamento do acordo. A implementação é utilizada para revisar e cumprir o acordo conforme a negociação feita durante o fechamento (ANDRADE, ALYRIO E MACEDO, 2007).

## **2.4 OS ELEMENTOS BÁSICOS DE UMA NEGOCIAÇÃO**

O processo de negociação, se bem estruturado, pode levar uma organização a alcançar todos seus objetivos, apresentando soluções eficientes ao cliente, criando assim uma relação duradoura. Todos os processos de negociação devem levar em consideração as três variáveis básicas: poder, tempo e informação (MARTINELLI E GUISI, 2006).

Uma negociação deve levar em consideração três táticas: a informação, o tempo e o poder (JUNQUEIRA, 1991).

Uma negociação possui três elementos essenciais: o tempo, período de duração de uma negociação, a informação, o sucesso de uma negociação depende da quantidade de informações analisadas e o poder, que deve ser utilizado de forma correta (STARK, 1999).

Independente do objetivo da negociação, sempre haverá três variáveis básicas que terminarão este processo, são elas: poder, tempo e informação. Para

obter sucesso em uma negociação é importante que pelo menos duas das variáveis sejam utilizadas e formar correta. Um bom negociador deve saber identificar quais variáveis poderá utilizar em cada negociação (MARTINELLI E ALMEIDA, 1998).

Para Cohen (1980) em toda negociação que qualquer pessoa estiver envolvida sempre haverá três elementos básicos, são eles: a informação, o tempo e o poder.

#### **2.4.1 Poder**

A palavra poder por si só transmite a idéia de superioridade, capacidade de fazer, exercer controle, dispor de força, autoridade, ocasião ou oportunidade. Poder permite mudar a realidade e alcançar objetivos. O poder sempre é dividido entre as partes, geralmente uma parte tem um poder que a outra parte necessita, é a capacidade de influenciar a outra parte a aceitar algo, que se não existisse esta influência (poder) a outra parte não aceitaria. Os poderes podem ser de ordem pessoal ou circunstancial. O poderes pessoais são: poder de moralidade e poder de persuasão; Os poderes circunstanciais são: poder de especialidade, poder de compromisso e poder de conhecer as necessidades (MARTINELLI, 2009).

O poder em uma negociação é a capacidade de influenciar as pessoas ou situações para alcanças os objetivos traçados, nesta definição o poder não é bom nem ruim, porem o abuso de poder pode acabar com a chance de um acordo. Muitas pessoas não sabem o poder que tem, desperdiçando oportunidades, existe uma relação entre a auto-estima de um negociador e a quantidade de poder que ele possui. Negociadores com pouca auto-estima não criam muitas alternativas durante uma negociação, pois não acreditam que podem atingir seus objetivos (STARK, 1999).

Poder é a capacidade que um negociador tem de fazer com que sua vontade seja aceita exercendo controle sobre a outra parte. O negociador que tem o poder para influenciar as pessoas tem mais facilidade para alcançar seus objetivos. Poder é a capacidade de provocar ou impedir que uma mudança ocorra, de acordo com a própria determinação (JUNQUEIRA, 1991).

Durante uma negociação saber exercer o poder transmite confiança nas opções indicadas, influenciando a outra parte a acreditar que o meio mais benéfico é seguir o que se propõem, traçando assim acordos satisfatórios para ambas as

partes. Dentro dos limites razoáveis, é possível conseguir tudo o que se deseja, se estiver ciente das opções, testar suposições, correr riscos calculados e basear-se em informações sólidas, acreditando que se tem poder (MARTINELLI e ALMEIDA, 1998).

O poder de cada uma das partes envolvidas em uma negociação está diretamente ligado ao grau de dependência que uma parte tem com a outra (MARTINELLI E GUIZI, 2006).

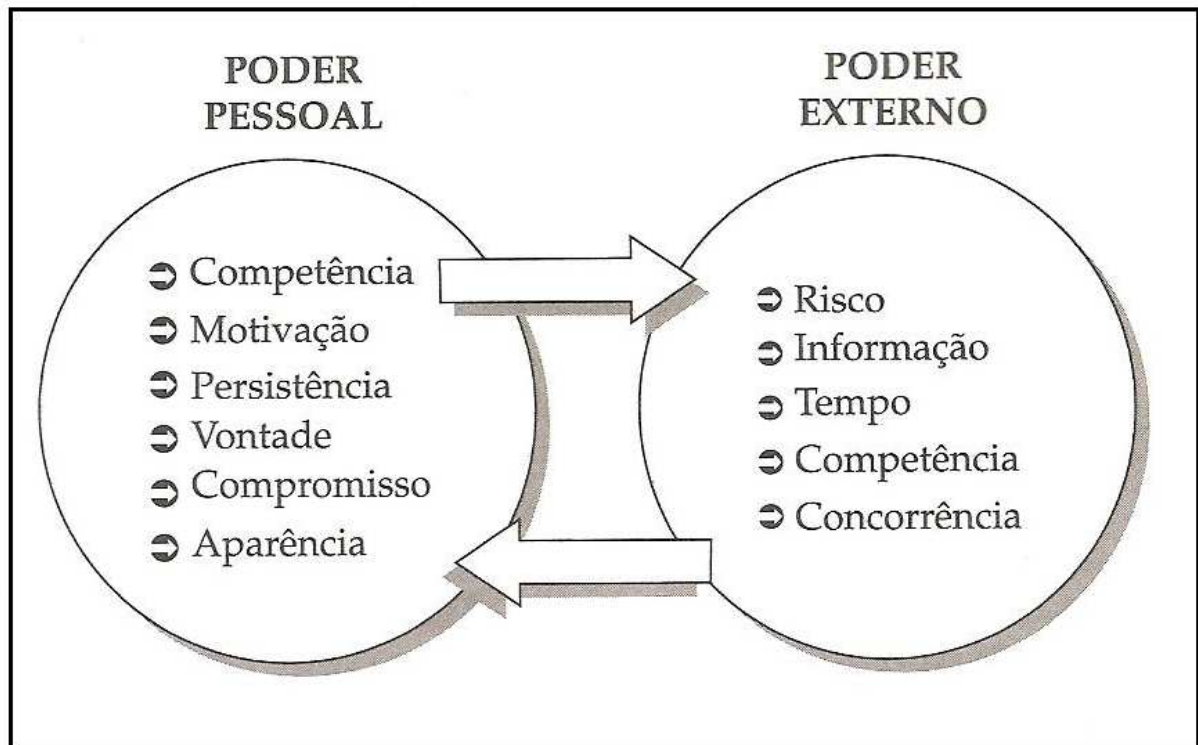
O poder de cada parte está relacionado com a dependência das relações das partes envolvidas. Isto significa que o poder de uma parte depende do nível de dependência da outra parte e vice-versa (JUNQUEIRA, 1991).

Cohen (1980, p. 51) define poder como:

[...] a capacidade de fazer com que as coisas sejam realizadas. [...] de exercer controle sobre as pessoas, os acontecimentos, as situações e sobre si próprio. Como tal, ele não é bom ou mau, moral nem imoral, ético nem antiético. Ele é neutro.

Segundo Mello (2007) as fontes externas de poder que podem influenciar o resultado de uma negociação são: o poder do risco, o poder da legitimidade; o poder da informação, o poder do tempo; o poder da competência (equipes e especialistas) e o poder da concorrência. O poder pode ser representado de várias formas, separados por dois tipos de poder: o poder pessoal, em que o vendedor tem influencia e o poder externo que influenciam o vendedor, conforme a figura 1.

A figura a baixo identifica os tipos de poder, segundo Mello (2007).



**Figura 3:** Tipos de poder.  
**Fonte:** Mello (2007, p. 43)

#### 2.4.1.1 Poder da moralidade

O poder da moralidade é o poder pessoal que está vinculado à cultura da empresa ou do indivíduo. Faz parte do que é transmitido como certo ou errado pela empresa, para o público final (MARTINELLI, 2009).

Para Cohen (1980) todo negociador deve estudar os padrões éticos da empresa a qual irá negociar para utilizar o poder da moralidade, este poder trata das diferenças culturais das empresas, quanto mais seus hábitos se assemelharem com a cultura e os hábitos éticos da outra parte melhor será a chance de uma boa negociação.

#### 2.4.1.2 Poder da persuasão

O poder de persuasão é a capacidade que um negociador tem de buscar alternativas de demonstrar à outra parte que a opção apresentada é importante e irá



satisfazer todas as suas necessidades. É a capacidade de buscar novas formas de convencimento (MARTINELLI, 2009).

Segundo Cohen (1980) todo negociador deve saber persuadir, fazer com que a outra parte seja influenciada e acredite no que está sendo dito vai satisfazer seus desejos e necessidades. É importante transmitir a informação de forma simples para que a outra parte entenda o que esta sendo dito, o negociador deve buscar uma maneira clara de relacionar o que está sendo dito com a realidade e formação da outra parte. O negociador deve ter argumentos que sejam convincentes a ponto da outra parte não ter argumentos para contestar o que foi dito.

#### **2.4.1.3 Poder da especialidade**

O poder de especialidade é relacionado com a experiência que o negociador ou a empresa tem sobre o assunto. A especialização envolve tempo de preparação e conhecimento do assunto. A experiência, formação e credenciais devem ser apresentadas logo no início da negociação. (MARTINELLI, 2009).

O negociador pode indicar poder utilizando conhecimentos específicos sobre o assunto abordado, saber utilizar o conhecimento ou a especialização durante uma negociação gera um grande poder (STARK, 1999).

Quando um cliente percebe ou acredita que o negociador tem conhecimento específico ou técnico sobre um determinado assunto, ele passa a considerar e respeitar a opinião do negociador, facilitando assim a aceitação do que esta sendo sugerido pelo negociador (COHEN, 1980).

#### **2.4.1.4 Poder do compromisso**

O poder do compromisso é relacionado ao número de pessoas que se comprometem com o projeto. A capacidade que a empresa tem de se comprometer com o projeto. Quanto maior o número de pessoas comprometidas, melhor será sua posição em uma negociação, aumentando a confiança da outra parte (MARTINELLI, 2009).

O negociador deve buscar o envolvimento de todos os membros da equipe, gerando um compromisso de todos, quanto mais envolvimento de toda a equipe melhor será a chance de uma negociação ter êxito. A dedicação e o

envolvimento de toda a equipe transmitem segurança para a outra parte. O cliente sentira mais confiança para concluir um acordo com uma equipe bem compromissada com seu atendimento (COHEN, 1980).

#### **2.4.1.5 Poder de conhecer as necessidades**

O poder de conhecer as necessidades é a capacidade de fazer uma previsão das necessidades da outra parte e, assim, poder oferecer as melhores opções de negociação. Muitas vezes as necessidades são expostas pela parte, em outras elas precisam ser descobertas (MARTINELLI, 2009).

Para Cohen (1980) uma ferramenta importante que pode ser utilizada pelo negociador é descobrir as verdadeiras necessidades da outra parte, estudando todas as informações acessíveis e fazendo perguntas objetivas durante a negociação. O negociador que conhecer a verdadeira necessidade de um cliente pode adequar sua proposta a necessidade do cliente melhorando assim as chances de concluir uma negociação satisfatória para ambos os lados.

#### **2.4.1.6 Poder do risco**

O poder do risco está ligado à disposição de um negociador de correr um risco, quanto maior a disposição de um negociador em correr um risco maior será seu poder. O negociador deve correr risco sem ser irresponsável, deve arriscar-se sem ser impulsivo. (MELLO, 2007).

Para Cohen (1980) o negociador deve estar disposto a correr riscos durante uma negociação, caso contrário será manipulado pela outra parte, deve arriscar para ter oportunidades de ganhos. A preparação é fundamental para se conseguir um bom resultado correndo o mínimo de risco possível. O negociador deve estudar as vantagens e desvantagens de todas as situações antes de se envolver em uma negociação de risco.

#### **2.4.1.7 Poder da legitimidade**

O poder da legitimidade considera a tendência que as pessoas têm em acreditar naquilo que está escrito. Um negociador deve sempre apresentar uma

proposta por escrito, e definir alguns parâmetros como normas da empresa, utilizando o argumento de que estes parâmetros como imutáveis, pois são normas da empresa. (MELLO, 2007).

#### **2.4.1.8 Poder da informação**

A informação é um dos poderes mais importantes. As informações podem ser coletadas antes e durante uma negociação, quanto maior a quantidade de informações coletadas antes e durante uma negociação, melhor será o resultado da mesma. No momento da negociação o negociador deve estar atendo a todos os movimentos da outra parte, deve ouvir o máximo possível, fazer as perguntas certas e se concentrar para desvendar as razões ocultas do cliente (MELLO, 2007).

#### **2.4.1.9 Poder do tempo**

Toda negociação é diretamente afetada pelo tempo. As concessões geralmente ocorrem próximo do fim de uma negociação, o negociador ganha poder quando consegue suportar melhor a pressão do tempo em uma negociação. Em uma negociação competitiva um negociador que sabe o tempo disponível da outra parte ganha vantagem, pois conforme a tensão aumenta a negociação se aproxima do fim a outra parte se obriga a fazer concessões antes que o tempo se esgote. (MELLO, 2007).

#### **2.4.1.10 Poder da competência (equipes e especialista)**

Quanto maior for o conhecimento específico sobre o assunto em questão, maior será o poder de competência do negociador. (MELLO, 2007).

O negociador pode seguir algumas sugestões, segundo Mello (2007, p. 83):

- Conhecer profundamente o produto, serviço e questões-chaves relacionadas ao objeto da negociação;
- Conhecer e aplicar as técnicas de negociação;
- Não argumentar sem estar preparado;
- Não misturar suposições com fatos;
- Encontrar alternativas (ser criativo);
- Conhecer com detalhes o mercado (atual e futuro).

#### **2.4.1.11 Poder da concorrência**

O poder da concorrência é o poder que um comprador pode utilizar alegando ter preço melhor ou melhores condições de outro fornecedor. Este é um argumento forte que um comprador utiliza para conseguir concessões. O vendedor deve argumentar sobre todas as condições oferecidas pela empresa tentando descobrir algum ponto que lhe forneça alguma vantagem sobre o concorrente. (MELLO, 2007).

#### **2.4.2 Tempo**

O tempo é o período de duração em que acontece o processo de negociação. Em uma negociação o tempo deve ser estudado, analisando sua influencia em todo o processo. Saber controlar o tempo de uma negociação é essencial para definir a posição correta em que se está a fim de fazer concessões no tempo. O tempo afeta diretamente a evolução da uma negociação, é importante que o negociador saiba o tempo limite de uma negociação para poder conceder concessões no tempo certo. A pressão exercida entre as partes e as concessões tendem a aumentar proporcionalmente a medida que o tempo limite vai chegando ao fim (STARK, 1999).

Para Martinelli e Almeida (1998) o tempo poderá representar o seu mais valioso aliado no processo de negociação. A ansiedade e o desejo de ver o negócio realizado levam a ações precipitadas. O negociador necessita tempo para conhecer a outra parte, para obter informações, para negociar e precisa conhecer bem o seu tempo limite e, se possível, o tempo limite da outra parte. É importante saber aproveitar a oportunidade ou ao momento certo de se tardar ou antecipar alguma etapa da negociação, oferecendo alternativas, na intenção de fechar o melhor acordo possível no tempo certo.

O tempo afeta todo o processo de uma negociação, é o ponto de apoio para se projetar as estratégias. O tempo disponível de uma negociação possui uma certa flexibilidade, apesar de ser sempre limitado, quem define o limite de tempo é sempre quem está negociando, em alguns casos o prazo de tempo pode ser alterado ou renegociado. O tempo afeta diretamente o resultado de uma negociação,

pois conforme o tempo previsto vai se esgotando aumenta a tensão da negociação e isso influenciará uma das partes a fazer concessões para concluir o acordo. Um bom negociador deve saber controlar o tempo disponível a fim de não ceder às pressões concedendo o que não devia. A durabilidade de um relacionamento pode ser diretamente afetada pelo tempo, conforme o tempo se esgota a tensão aumenta entre as partes (COHEN, 1980).

Cada uma das partes é afetada pelo tempo de maneira diferente, dependendo das necessidades e objetivos de cada uma das partes (MARTINELLI E GUIZI, 2006).

Todas as partes envolvidas na negociação geralmente têm um prazo limite, e conforme a negociação se aproxima do prazo limite maior é a tensão e maiores são as concessões necessárias para a concretização de um acordo, por este motivo é de extrema importância o controle do tempo durante uma negociação, a fim de que o acordo final seja satisfatório para ambas as partes (STARK, 1999).

Em uma negociação o tempo afeta todo o processo. O tempo deve ser o ponto de apoio para se projetar as estratégias da negociação. A correta utilização do tempo influenciará para o fechamento de um acordo e a conseqüente satisfação dos envolvidos. O tempo não é ilimitado, porém pode ser controlado. O limite de tempo é definido por quem negocia e possui certa flexibilidade, podendo quase sempre ser renegociado. A principal questão envolvida refere-se à pressão que o final da negociação causa as partes. Geralmente as principais concessões são feitas próximas do final do prazo estipulado, e neste caso a tendência é de um resultado não satisfatório para as partes, principalmente a parte que precisar fazer concessões. A maneira como se vê e se utiliza o tempo é essencial para o sucesso, podendo até influenciar a durabilidade de um relacionamento (MARTINELLI E GUIZI, 2006).

Em uma negociação não se deve ter pressa em concluir um acordo, mesmo levando em consideração que o tempo é limitado. O negociador não pode ser apressado, deve ser paciente, saber ouvir e refletir o que é dito pela outra parte. O negociador não deve ser impulsivo quanto às respostas a serem dadas aos questionamentos da outra parte. A negociação deve correr o curso normal, negociar rapidamente pode ser arriscado e colocar toda negociação em risco. A pressão do

tempo não deve afetar o comportamento do negociador, para que o mesmo não conceda o que não foi planejado e concretize uma má negociação (COHEN, 1980).

### **2.4.3 Informação**

Antes de iniciar uma negociação é necessário analisar todas as informações disponíveis. Quanto maior for a quantidade de informações analisadas, antes do início da negociação, melhor será seu desfecho. A coleta por informações tem o objetivo de determinar quais são as necessidades das partes envolvidas na negociação, determinando assim estratégias para iniciar uma negociação. Durante a negociação é importante saber ouvir a outra parte adequando a proposta inicial às reais necessidades da outra parte (MARTINELLI E ALMEIDA, 1998).

A parte que possui o maior número de informações tem a maior possibilidade de concluir um bom acordo. A informação torna o negociador mais bem preparado para criar as melhores opções e definir as estratégias a serem tomadas, aproveitando todas as oportunidades, podendo fazer a melhor escolha possível (MARTINELLI E GUIZI, 2006).

É essencial analisar todas as informações disponíveis, aumentando assim a chance de sucesso em uma negociação. Em geral o lado que possui o maior número de informações terá o melhor resultado na negociação (STARK, 1999).

A informação é variável fundamental para que se alcance um acordo satisfatório. A base para a negociação é a informação. Quanto maior o número de informações sobre quem está envolvido no processo, evitam-se falsas expectativas, busca-se o conhecimento das partes, permitindo um relacionamento duradouro. A quantidade de informação caracteriza um maior poder de negociação, o poder de conhecer as necessidades das partes e de possuir maior especialização, este é o grande objetivo de se obter o máximo de informação possível, a busca por informações deve ocorrer muito antes de sentar-se à mesa para negociar. A informação pode mudar o rumo da negociação, definindo seu desfecho (KENNEDY, 1991).

A informação contribui para a preparação de cenários sobre o que poderá acontecer durante a negociação e contribui para o planejamento do processo da

negociação. Deve-se tomar o cuidado de ao negociar controlar as informações que são repassadas para a outra parte, a informação pode ajudar ou impedir uma negociação. Na preparação devem ser analisadas as informações que devem ser omitidas, as que são necessárias repassar e onde ou de quem podem ser obtidas. Fazer perguntas e dar respostas faz parte do processo de obter as informações necessárias (KENNEDY, 1991).

Segundo Stark (1999) adotar uma postura de negociação inflexível ou transmitir informações que parecem aumentar a influência revela-se medidas eficazes, desde que o outro lado acredite no que lhe é apresentado. O mais importante ao se dar informações é a verdade. Quando os fatos apresentados não são verdadeiros, a tarefa torna-se muito mais difícil, sem falar na ética.

## **2.5 ÉTICA NAS NEGOCIAÇÕES**

A ética é uma das grandes preocupações das empresas do século XXI, diante de grandes escândalos financeiros e políticos, onde empresas na busca pelo lucro imediato e vendedores visando apenas a conquista de metas, muitas vezes impossíveis se serem alcançadas com ética, esquecem dos padrões éticos e se concentram apenas no lucro imediato (MELLO, 2007).

A ética são as atitudes morais utilizadas por uma sociedade, ou então os princípios que balizam essas atitudes. A Ética é uma análise teórica dos princípios e fundamentos de um sistema moral (SUNG E SILVA, 2000).

Ética é o estudo de atitudes humanas sobre tudo que é certo ou errado, é a ciência que define os padrões morais a serem seguidos. No meio empresarial a ética é definida como as atitudes, regras e princípios morais que regem uma negociação ou uma empresa. As empresas devem determinar padrões éticos, definindo uma filosofia ética que todos os colaboradores devem seguir, com o objetivo de que todas as atividades da empresa sejam vistas pela sociedade como atitudes éticas, contribuindo para melhorar o relacionamento com os clientes (MARTINELLI E GHISI, 2006)

Segundo Andrade et. al (2007) a ética é a ciência dos costumes dos seres humanos, geralmente usada como sinônimo de moral. A ética estuda os hábitos humanos e busca modelos de conduta conveniente, com o objetivo de traçar metas

para todo ser humano. O estudo da ética se concentra em determinar que é o bem, e o que é o mal, com o objetivo de indicar as condutas que devem ser utilizadas e as que não devem ser utilizadas pelo homem. A ética determina padrões sobre o que é bom ou mal em se tratando da conduta ou das escolhas de todo ser humano, seja no meio pessoal ou empresarial.

Segundo Lewicki et. al (2002, p. 204 e 205):

Ética são os padrões sociais amplamente aplicados sobre o que é certo ou errado em uma situação em particular, ou um processo para fixar esses padrões. Tais padrões diferem de moral, que são convicções individuais e pessoais sobre o que é certo e errado.

Para Mello (2007) o conceito de ética varia de pessoa para pessoa, algumas determinantes como nível educacional, religião, cultura, política, entre outros podem afetar diretamente no conceito de ética de cada pessoa. Um negociador tem que saber utilizar do blefe para poder aproveitar algumas vantagens comerciais e financeiras, porém sua conduta ética determinará sua reputação pessoal, se um negociador demonstrar que não tem hábitos éticos ao negociar criará uma reputação de um negociador desonesto e não confiável.

Dependendo de qual estratégia o negociador estiver utilizando a ética pode ser vista de diferentes pontos de vista, um negociador que está utilizando a estratégia competitiva e esconde o preço final que pode chegar, pode estar rompendo com a ética sobre o ponto de vista de outro negociador que utiliza a estratégia colaborativa. Estas questões são complexas e dependem de avaliações pessoais, como cultura, religiosidade, valores pessoais entre outros de cada negociador, porém o ideal é sempre utilizar o bom senso para determinar que atitude tomar em cada ocasião (MARTINELLI E ALMEIDA, 1997).

## **2.6 ESTRATÉGIAS DE NEGOCIAÇÃO**

Antes de iniciar uma negociação é necessário definir que tipo de negociação será realizada, é preciso definir qual será o objetivo para cada negociação, que importância tem o resultado, qual a importância de ganhar ou perder e que importância tem o relacionamento, qual a importância de criar um bom relacionamento ou não com o cliente (LEWICKI E HIRSH, 2003).



Segundo Mello (2007) existe quatro estratégias de negociação: a estratégia de competição, a estratégia de cooperação, a estratégia de relacionamentos e a estratégia da indiferença.

Para Saner (2004) cada negociação deve seguir uma das cinco posições básicas: evitação (perde-perde), acomodação (perde para ganhar), competição (ganha-perde), colaboração (ganha-ganha) e conciliação (concessão). A definição da posição mais apropriada para cada negociação deve ser feita pelo negociador antes de cada negociação.

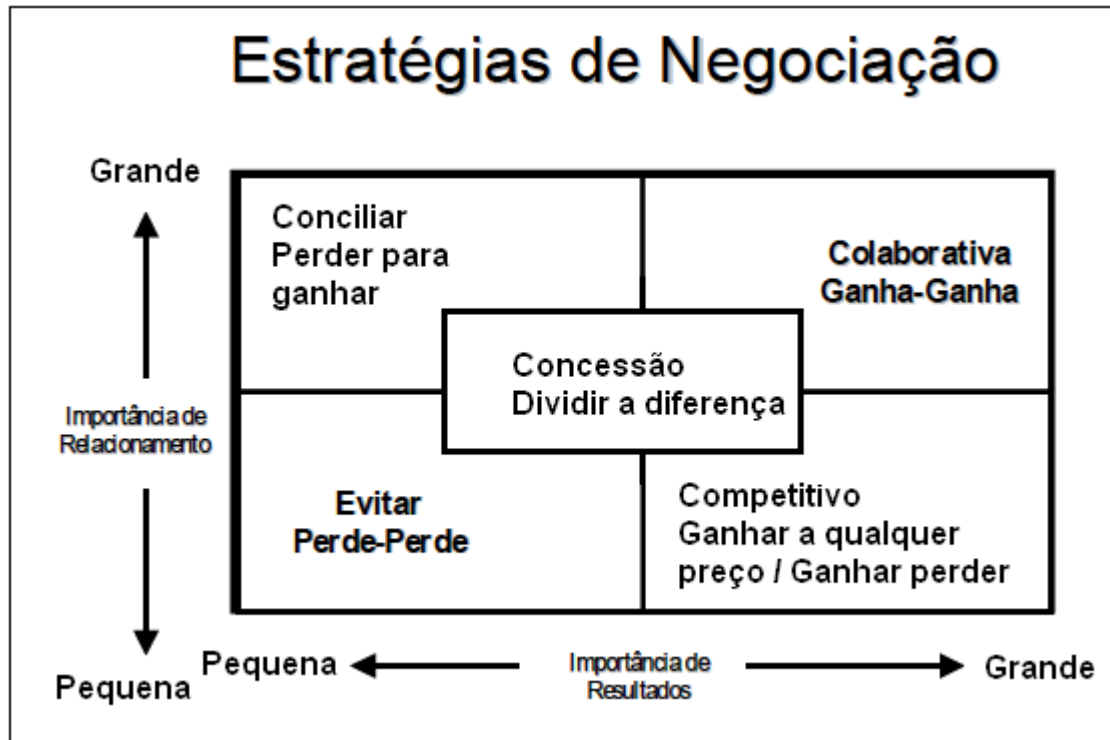
Segundo Martinelli e Almeida (2006) para se definir qual estratégia será utilizada durante uma negociação deverá ser analisada qual a importância do relacionamento e a relevância do seu resultado, a partir desta análise surge cinco tipos de estratégias que poderão ser utilizadas: estratégia de evitar (perde-perde), estratégia da acomodação (perde para ganhar), estratégia competitiva (ganha-perde), estratégia colaborativa (ganha-ganha) e estratégia do compromisso.

Segundo Saner (2004, p. 127):

A estratégia é uma diretriz geral, que indica o caminho que precisamos percorrer de nossos desejos e necessidades até nossos objetivos. [...] A tática por outro lado, sempre vem depois da estratégia, dando-lhe substância na forma de uma linha de ação concreta. Se a estratégia é o pensamento, a tática é sua formulação.

Uma negociação pode ter cinco tipos diferentes de se negociar: perde-perde (evitar), perder para ganhar (conciliar), ganhar-perder (competitivo), ganhar-ganhar (colaborativo) e dividir a diferença (concessão) (LEWICKI E HIAM, 2003).

A figura a baixo descreve as estratégias que podem ser utilizadas em uma negociação, segundo Lewicki e Hiam (2003).



**Figura 4:** Estratégias de negociação.  
**Fonte:** Lewicki e Hiam (2003, p. 140)

### 2.6.1 Negociação perde-perde

Para Mello (2007) a estratégia da indiferença ocorre quando durante uma negociação, ambas as partes não cheguem a um acordo em comum. A estratégia de indiferença é utilizada quando ambas as partes não nem tenham vantagens financeiras e nem no relacionamento entre si.

A posição de evitação é quando a negociação não traz vantagens para ambas as partes. Se a negociação não está evoluindo como foi planejado o negociador poderá renunciar ao acordo. Evitar uma negociação quando o acordo ainda não parece possível pode ser favorável para manter um bom relacionamento, pois é melhor esperar o momento certo de negociar ao invés de negociar o que não se deve ou de forma prejudicial para as partes. É uma manobra de pouco risco, pois o negociador não perde e não ganha nada apenas não negocia, porém a evitação deve ser utilizada com cautela, o hábito de se evitar uma negociação diminui as chances de se conseguir resultados satisfatórios no futuro. (SANER, 2004).

A estratégia de evitar é utilizada quando nem o aspecto financeiro nem o aspecto referente a construção de um relacionamento é importante para os negociadores, esta estratégia geralmente leva a negociação para que ambos os lados percam (MARTINELLI E ALMEIDA, 2006).

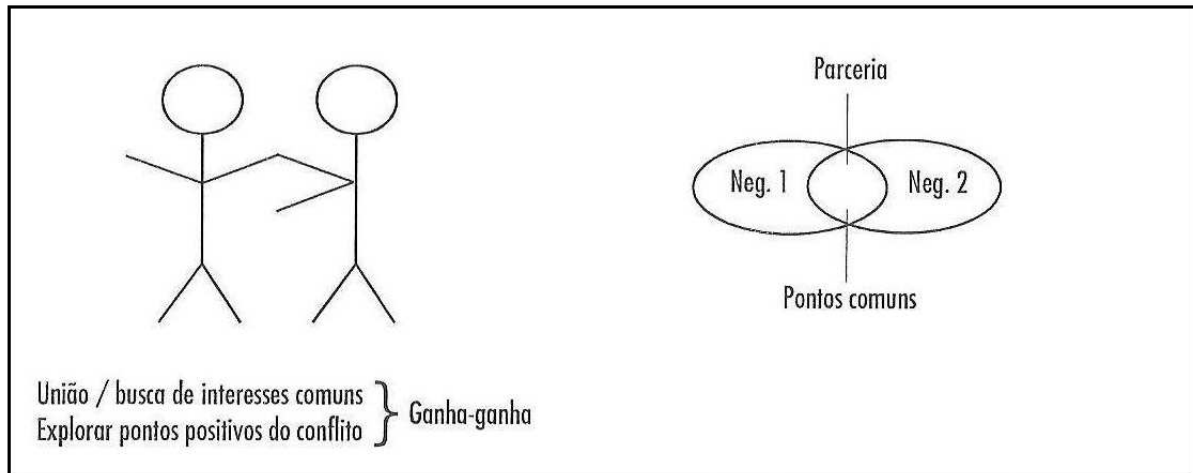
Para Lewicki e Hiam (2003) conforme a figura 02, na parte inferior esquerda do diagrama a área chamada de: evitar (perder-perder), esta estratégia é utilizada para evitar um conflito ou sair dele. Uma estratégia de evitar poderá ser utilizada quando a negociação não apresentar nem vantagens financeiras, nem de relacionamento e o negociador desejar se retirar da negociação não evitá-la.

### **2.6.2 Negociação cooperativa ou ganha-ganha**

A estratégia de cooperação não significa desistir dos objetivos e metas traçados, significa que além de alcançar as metas traçadas e obter os ganhos esperados o negociador também tem como objetivo cooperar para solucionar o problema em comum e manter um relacionamento entre ambas as partes. A confiança é essencial para que se consiga fazer uma negociação cooperativa (MELLO, 2007).

Para Martinelli e Almeida (2006) na estratégia colaborativa, ou ganha-ganha, os negociadores tem interesses em colaborar entre si afim de contribuírem para que ao fim da negociação ambas as partes se sintam satisfeitas e voltem a negociar no futuro. A estratégia colaborativa valoriza tanto o resultado quanto o relacionamento entre os negociadores. Na negociação ganha-ganha ambos os lados trabalham juntos para concluir um acordos satisfatório para ambos. A finalidade é encontrar uma meio que seja aceito por todos.

A figura a baixo demonstra o modelo de negociação efetiva (ganha-ganha) conforme Martinelli e Almeida (1997).



**Figura 5:** Negociação efetiva – Ganha-ganha.

**Fonte:** Martinelli e Almeida (1997, p. 174)

O negociador deve sempre buscar um resultado ganha-ganha, onde ambas as partes se beneficiem do acordo. A negociação ganha-ganha cria um relacionamento amistoso, onde ambos os lados se sentirão a vontade para negociar novamente entre si (STARK, 1999).

Para Saner (2004) a colaboração ou integrativa implica em encontrar uma solução que atenda os desejos e interesses de ambas as partes. Na negociação colaborativa as partes devem juntas tratar do problema em questão com o objetivo de buscar uma solução benéfica a todos. A negociação colaborativa cria um relacionamento de longo prazo e favorece a confiança mútua.

Para Lewicki e Hiam (2003) conforme a figura 02, na parte superior direita do diagrama a área chamada de: colaborativo (ganhar-ganhar), esta estratégia é utilizada para quando tanto o resultado financeiro quanto o relacionamento entre as partes são importantes. Os negociadores buscam chegar a um acordo em que ambas as partes se beneficiem e sintam que suas necessidades foram atendidas. A estratégia colaborativa atende as necessidades financeiras e mantendo um bom relacionamento de ambos os lados. Nem sempre ambos os lados ganharão na mesma proporção, porém a negociação colaborativa tem maiores benefícios em longo prazo, o objetivo é que todos saiam satisfeitos.

### **2.6.3 Negociação de relacionamentos ou perde-ganha**

Segundo Mello (2007) quando o interesse em construir um relacionamento, para “entrar em um cliente”, é maior que o ganho financeiro temporário é utilizado à estratégia de relacionamentos. A estratégia de relacionamentos deve ser temporária e tem como principal objetivo abrir um canal de relacionamento com o cliente.

Para Saner (2004) a acomodação (perde-ganha) é quando um negociador abre mão de seus interesses para fortalecer ou criar um relacionamento entre as partes. O negociador deve tomar o cuidado de não levar em consideração apenas os argumentos da outra parte em detrimento a seus interesses. A acomodação só é favorável quando o negociador tem mais interesse no relacionamento em longo prazo que nos ganhos imediatos.

Quando um negociador tem o interesse em criar ou manter um relacionamento e o ganho financeiro imediato não tem alto valor o negociador poderá utilizar a estratégia de acomodação ou de perder para ganhar. Na estratégia de acomodação se abre mão do resultado financeiro imediato para se manter ou construir um relacionamento. O objetivo desta negociação é a solução do problema e não apenas os ganhos financeiros (MARTINELLI E ALMEIDA, 2006).

Para Lewicki e Hiam (2003) conforme a figura 02, na parte superior direita do diagrama a área chamada de: conciliar (perder para ganhar), esta estratégia é utilizada para criar ou manter um relacionamento. A estratégia de conciliar não leva em consideração o resultado da negociação, pois seu objetivo é manter um relacionamento, perdendo intencionalmente para ganhar no relacionamento.

### **2.6.4 Negociação competitiva ou ganha-perde**

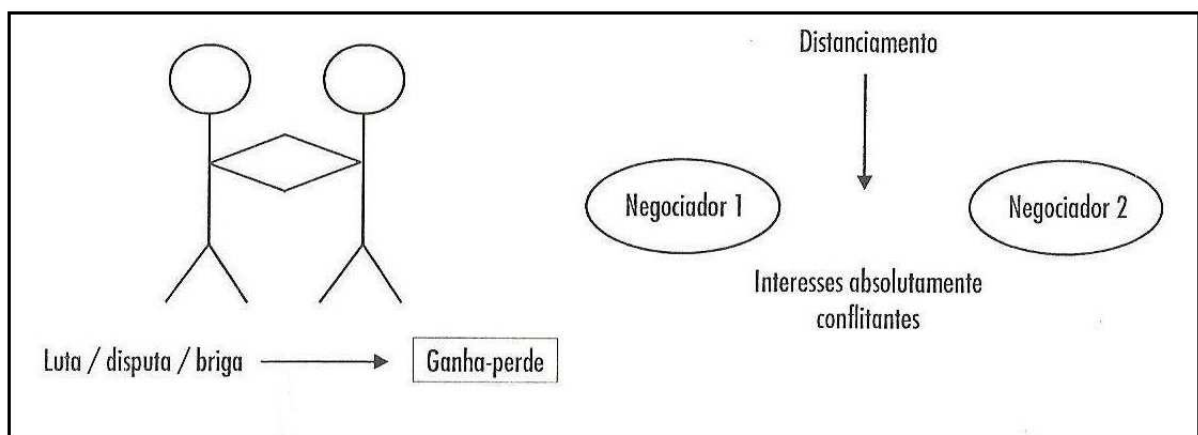
A negociação competitiva ou ganha-perde é utilizada quando o objetivo é ganhar vantagem em curto prazo, aproveitando ao máximo todas as vantagens possíveis. A negociação ganha-perde é utilizada quando o negociador tem interesse apenas nos ganhos financeiros, sem levar em consideração o relacionamento com a outra parte em longo prazo. Em uma negociação ganha-perde apenas um lado ganha (WANDERLEY, 1998).

Para Stark (1999) em uma negociação do tipo ganha-perde uma das partes se favorece em detrimento a outra parte, geralmente o perdedor não voltara a negociar com o ganhador. A negociação ganha-perde não e um bom negócio para quem quer manter um bom relacionamento com um cliente.

A competição leva em consideração apenas os próprios objetivos, esta negociação utiliza todos os meios possíveis para conseguir o que se quer, sem considerar a outra parte. A negociação competitiva é destrutiva e não cria relacionamentos em longo prazo. Caso ambos os lados estiverem utilizando esta tática à negociação será um confronto desgastante, onde uma das partes pode sair da negociação com um resultado negativo e sem interesse em negociar novamente com a parte vitoriosa (SANER, 2004).

Segundo Martinelli e Almeida (2006) na estratégia competitiva o interesse do negociador é apenas financeiro, esta negociação não leva em consideração o relacionamento com a outra parte. O principio desta negociação é sempre ganhar o máximo possível de vantagem, sem tem preocupação em manter um bom relacionamento. A negociação ganha-perde é considerada uma negociação muito difícil, pois em algumas circunstancias as partes chegam a se confrontarem. Está negociação deve ser utilizada com cautela, pois ao contrario poderá causar ressentimento e rejeição entre as partes.

A figura a baixo demonstra o modelo de negociação efetiva (ganha-perde) conforme Martinelli e Almeida (1997).



**Figura 6:** Negociação efetiva – ganha-perde.  
**Fonte:** Martinelli e Almeida (1997, p. 174)

A estratégia de competição é utilizada quando não se tem interesse em manter um relacionamento com a outra parte, quando o interesse nos ganhos é maior que a relação entre as partes. Na negociação competitiva os negociadores assumem uma postura mais desgastante e geram maiores conflitos de interesses (MELLO, 2007).

Para Lewicki e Hiam (2003) conforme a figura 02, na parte inferior direita do diagrama a área chamada de: competitivo (ganhar-perder), esta estratégia é utilizada para quando o negociador não tem interesse no relacionamento, apenas no resultado financeiro. Nesta estratégia o objetivo é obter o melhor resultado financeiro possível, sem dar importância com o futuro da relação entre as partes.

### **2.6.5 Negociação do compromisso ou de concessão**

A estratégia do compromisso é utilizada quando as partes não conseguem chegar a um acordo de colaboração, porém tem como objetivo concluir alguns ganhos ou preservar o relacionamento (MARTINELLI E ALMEIDA, 2006).

Segundo Saner (2004) a conciliação é quando as partes chegam a um acordo que satisfaça parcialmente ambas as partes. O ponto de conciliação está no meio do caminho, as partes cooperam para concluírem um acordo que satisfaça os itens mais importantes de cada lado. Cada parte faz concessões suficientes para satisfazer a outra parte. A conciliação não é a renúncia de todos os interesses e objetivos traçados, mais sim a renúncia de alguns objetivos menos importantes para conquistar os mais importantes evitando o conflito e concluindo um acordo aceitável a todos.

Para Lewicki e Hiam (2003) conforme a figura 02, no centro do diagrama a área chamada de: fazer concessões, esta estratégia é utilizada quando ambas as partes pretendem ou necessitam, por pressão de tempo, chegar a um acordo em comum, porém não conseguiram por colaboração. Na estratégia de concessão ambos os lados cedem, dividem a diferença, para chegar a um comum acordo.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente capítulo apresenta a metodologia utilizada para o desenvolvimento desta pesquisa.

Para Oliveira (1999, p. 115)

A pesquisa tem por objetivo estabelecer uma série de compreensões no sentido de descobrir respostas para as indagações e questões que existem em todos os ramos do conhecimento humano, envolvendo o mundo social, vegetal, animal, mineral, além do espaço e do mundo marinho.

Segundo Barros e Lehfeld (2000) a metodologia é o estudo de métodos ou técnicas de pesquisa que tem como objetivo traçar um caminho para a solução do problema de uma investigação.

Para Vergara (2010) a pesquisa é classificada em dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

**Quanto aos fins**, esta pesquisa foi realizada do tipo descritiva e aplicada.

- a) **Descritiva** porque na definição de Cerro e Bervian (1996), a pesquisa descritiva é desenvolvida principalmente, nas ciências sociais e humanas e aborda dados e problemas que devem ser estudados e seu registro ainda não esteja documentado.
- b) **Aplicada** porque segundo Marconi e Lakatos (2010), a pesquisa aplicada é utilizada na pesquisa de resultados que contribuirão para solução de problemas concretos.

**Quanto aos meios de investigação**, apresenta-se como: bibliográfica e pesquisa de campo.

- a) **Pesquisa bibliográfica** é o estudo desenvolvido com base em materiais publicados em livros, revistas, redes eletrônicas, nos materiais acessíveis ao público (VERGARA, 2010). A pesquisa bibliográfica é a análise de algo que já



foi escrito, sob uma nova abordagem para obter conclusões inovadoras (MARCONI E LAKATOS, 1996).

- b) Pesquisa de campo** é caracterizada pelo estudo de informações verdadeiras de um grupo de pessoas, utilizando o método de coleta de dados através de um questionário (ANDRADE, 2007).

### **3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E POPULAÇÃO ALVO**

A empresa em estudo está inserida no setor elétrico, no segmento de venda de materiais e serviços elétricos, situada no município de Criciúma – SC, teve sua fundação consolidada no ano de 1987. Nos primeiros anos de atuação dentro deste setor, a empresa foi destaque na região sendo reconhecida como sinônimo de qualidade e tecnologia. A empresa hoje conta com cerca de 40 funcionários distribuídos entre os vários setores da empresa. A negociação de venda hoje é realizada pelo setor de desenvolvimento de negócios, que pratica suas vendas em mesas negociações com clientes, frente e frente, atuando em toda a região da AMREC com cerca de 1000 clientes ativos de todos os segmentos (Fonte: Maxi Eletro Automação).

O instrumento de pesquisa de campo será aplicado com clientes selecionados pelo método de escolha aleatória simples, o critério de seleção será a escolha de clientes com faturamento mensal superior a R\$ 20.000,00, a pesquisa será realizada de forma probabilística com 5% dos 1000 clientes ativos, cerca de 50 clientes, o questionário foi entregue para os compradores das empresas sorteadas na região da AMREC, será aplicado um questionário com uma abordagem quantitativa para a obtenção de dados primários, possibilitando assim resolver a problemática deste estudo.

O quadro a baixo descreve um resumo da estruturação de população alvo.

Objetivos específicos	Período	Extensão	Unidade de amostragem	Elemento
Identificar quais as reais necessidades dos clientes durante uma negociação.	Setembro de 2011	Região da AMREC	Empresas ativas	Comprador
Conhecer a opinião dos clientes sobre os itens mais importantes durante uma negociação.				
Conhecer a opinião dos clientes sobre as habilidade e qualidades das técnicas de negociação utilizadas atualmente.				

**Quadro 2:** Estruturação da população-alvo.

**Fonte:** Elaborado pelo Pesquisador.

### 3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

- **Classificação dos dados da pesquisa:** Primários;
- **Técnica de coleta dos dados:** Questionário;
- **Procedimentos de coleta de dados:** pessoalmente.

Na fase da pesquisa foi utilizado um questionário, que segundo Gil (1994) baseia-se em questões elaboradas pelo pesquisador com respostas previamente descritas. Através do questionário serão coletados pessoalmente os dados primários que serão analisados.

### 3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS

A pesquisa utilizou uma abordagem qualitativa.

Segundo Oliveira (1999) a abordagem qualitativa é indicada nos estudos para análise de atitudes, expectativas, valores e opiniões dos indivíduos.

### 3.5 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Objetivos específicos	Tipo de Pesquisa Quanto aos fins	Meios de Investigação	Classificação dos dados da pesquisa	Técnica de coleta de dados	Procedimentos de coleta de dados	Técnica de análise dos dados
Identificar qual a real necessidade dos clientes durante uma negociação.	Descritiva e Aplicada	Pesquisa bibliográfica e de campo	Primários	Questionário	Pessoalmente	Qualitativa
Conhecer a opinião dos clientes sobre os itens mais importantes durante uma negociação.						
Conhecer a opinião dos clientes sobre as habilidades e qualidades das técnicas de negociação utilizadas atualmente.						

**Quadro 3:** Síntese do delineamento da pesquisa.

**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador.

## 4 EXPERIENCIA DA PEQUISA

Para que o objetivo deste trabalho fosse alcançado foi realizada uma pesquisa de campo com um questionário de 11 perguntas, onde possibilitou a responder a problemática deste trabalho.

### 4.1 DADOS DA PESQUISA

**Tabela 1** - O carisma do vendedor faz diferença durante uma negociação?

<b>Opções</b>	<b>Respostas</b>	<b>Percentual</b>
Sim	50	100%
Não	00	00%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

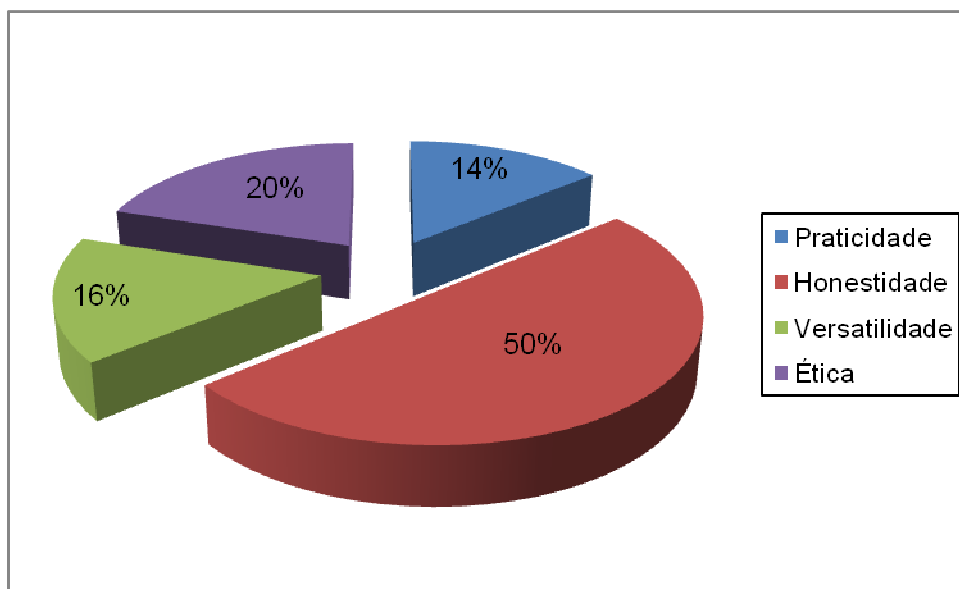
**Fonte:** dados do pesquisador

Quando questionados sobre a influência do carisma de um vendedor em uma negociação, pode-se verificar que para a totalidade da amostra o carisma faz diferença durante uma negociação.

**Tabela 2** - Qual a característica que você mais valoriza em um vendedor?

<b>Opções</b>	<b>Respostas</b>	<b>Percentual</b>
Praticidade	07	14%
Honestidade	25	50%
Versatilidade	08	16%
Ética	10	20%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2011.

**Figura 7:** Característica mais valorizada no vendedor.

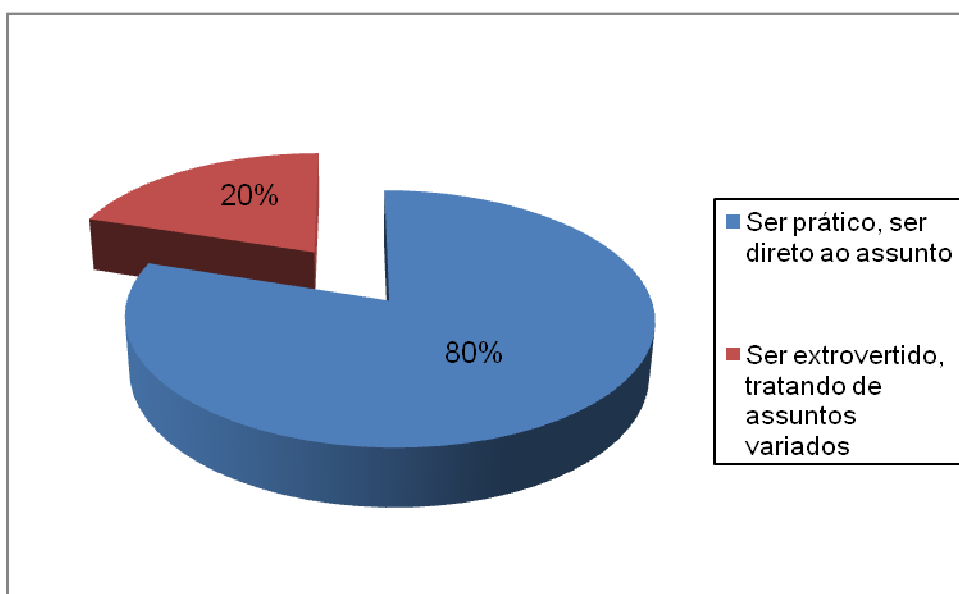
**Fonte:** Dados da pesquisa, 2011.

Com relação à característica que um comprador mais valoriza em um vendedor, pode-se verificar que a maioria dos integrantes da amostra, 50% das respostas, valoriza a honestidade, enquanto 20% valorizam a ética como principal característica, 16% a versatilidade, e 14% a praticidade.

**Tabela 3** - Qual a melhor maneira de um vendedor abordar você durante uma visita?

<b>Opções</b>	<b>Respostas</b>	<b>Percentual</b>
Ser prático, ser direto ao assunto	40	80%
Ser extrovertido tratando de assuntos variados	10	10%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2011.

**Figura 8:** Melhor maneira vendedor abordar cliente.

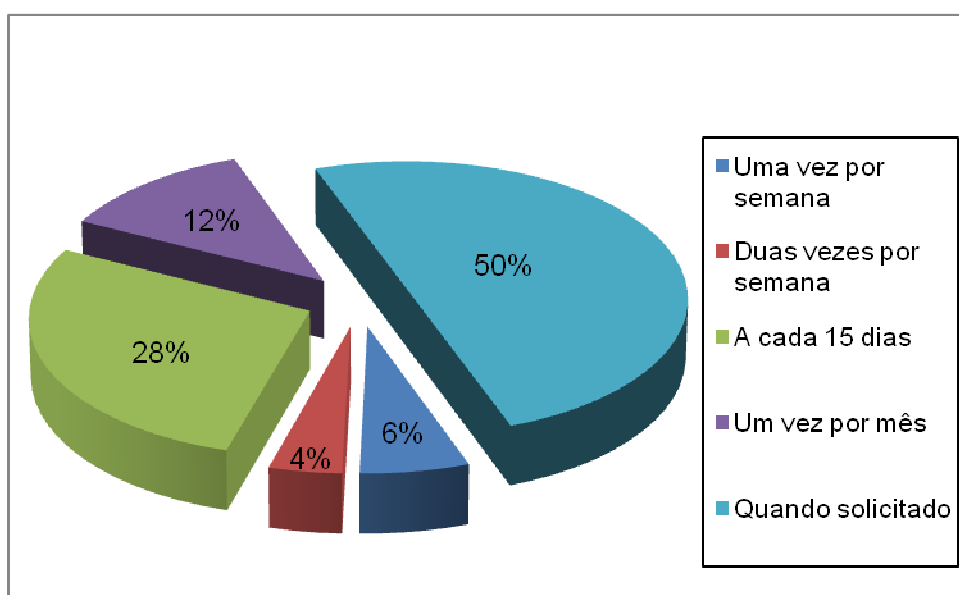
**Fonte:** Dados da pesquisa, 2011.

Os compradores foram questionados sobre a melhor maneira de serem abordados por um vendedor durante uma negociação, e verificou-se que a maioria, 90% das respostas, dos integrantes da amostra, prefere os vendedores práticos, que tratam diretamente do assunto em questão, enquanto 20% preferem um vendedor extrovertido que trata de assuntos variados antes de abordar o problema em questão.

**Tabela 4** - Com qual frequência um vendedor deverá lhe visitar?

<b>Opções</b>	<b>Respostas</b>	<b>Percentual</b>
Uma vez por semana	03	06%
Duas vezes por semana	02	04%
A cada 15 dias	14	28%
Uma vez por mês	06	12%
Quando solicitado	25	50%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2011.

**Figura 9:** Frequência da visita do vendedor ao cliente.

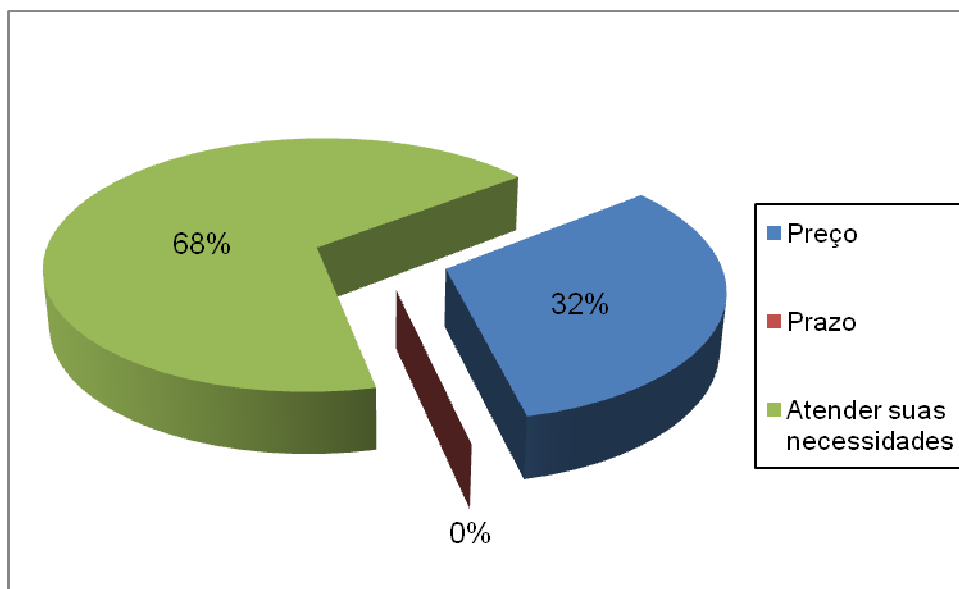
**Fonte:** Dados da pesquisa, 2011.

Com relação à frequência da visita de um vendedor, pode-se verificar que a maioria dos compradores da amostra indicou a preferência de ser atendido apenas quando solicitado, enquanto 28% preferem ser atendidos a cada 15 dias, 12% uma vez por mês, 6% uma vez por semana e 4% duas vezes por semana.

**Tabela 5** - Durante uma negociação o que é mais importante?

<b>Opções</b>	<b>Respostas</b>	<b>Percentual</b>
Preço	16	32%
Prazo	00	00%
Atender suas necessidades	34	68%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

**Figura 10:** Mais importante na negociação.

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

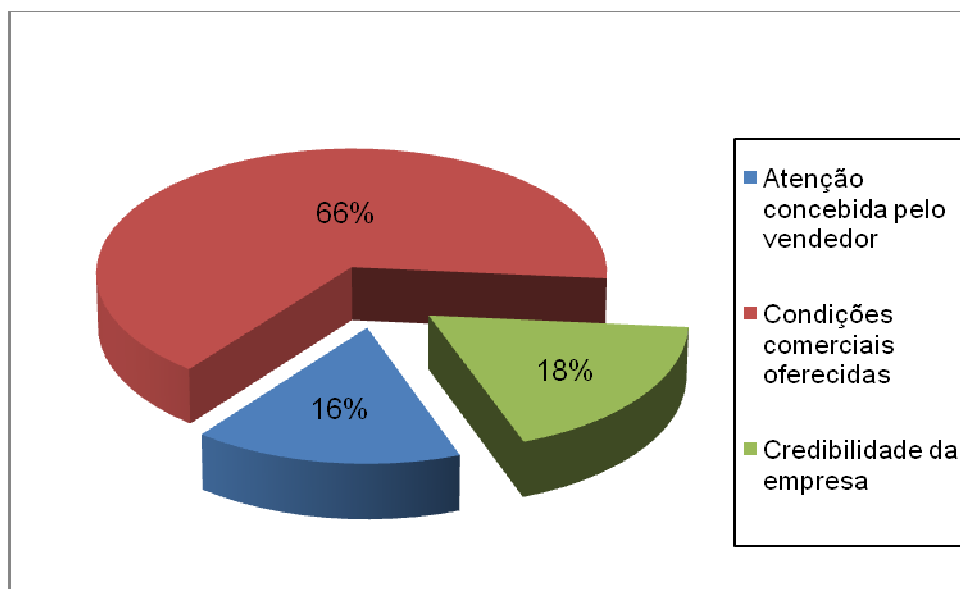
Quando questionados sobre o que é mais importante durante uma negociação, a maioria dos compradores da amostra, 68% indicaram dar mais importância ao atendimento de suas necessidades, enquanto, 32% dão mais importância ao preço oferecido pelo cliente.



**Tabela 6** - O que faz você concretizar uma negociação?

<b>Opções</b>	<b>Respostas</b>	<b>Percentual</b>
A atenção concebida pelo vendedor	08	16%
As condições comerciais oferecidas	33	66%
A credibilidade da empresa	09	18%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2011.

**Figura 11:** Faz voçe concretizar a negociação.

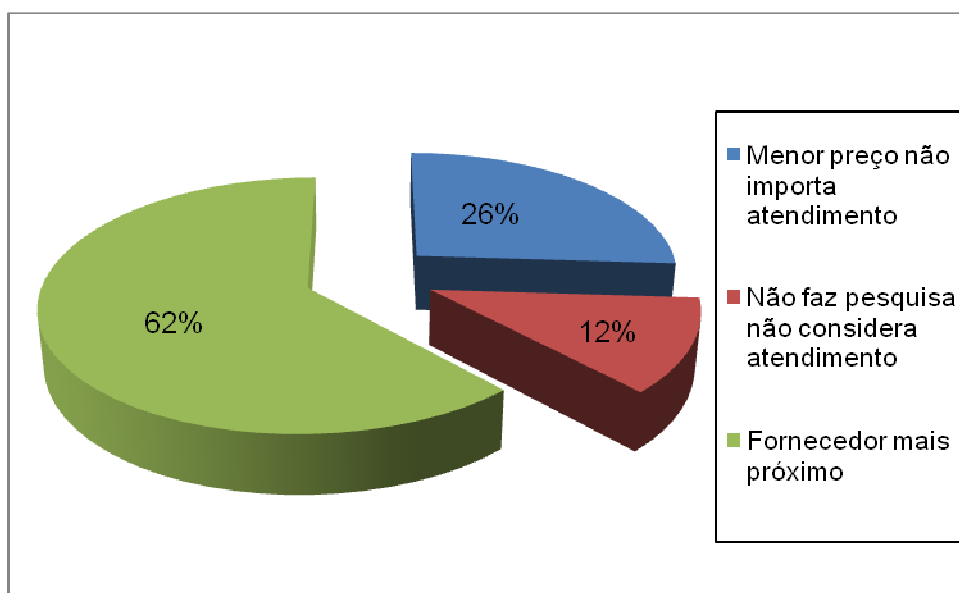
**Fonte:** Dados da pesquisa, 2011.

Com relação ao que faz um comprador concretizar uma negociação, constatou-se que a maioria dos compradores da amostra, 66% concretiza uma negociação pelas condições oferecidas pelo vendedor, 18% pela credibilidade da empresa e 16% pela atenção concebida pelo vendedor.

**Tabela 7** - No momento de concretizar uma negociação você escolhe:

<b>Opções</b>	<b>Respostas</b>	<b>Percentual</b>
O fornecedor com menor preço, mesmo levando em consideração que o atendimento seja pior	13	26%
Não faz pesquisa de preço e não leva em consideração o atendimento	06	12%
O fornecedor mais próximo de sua empresa	31	62%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2011.

**Figura 12:** Escolha para concretizar negociação.

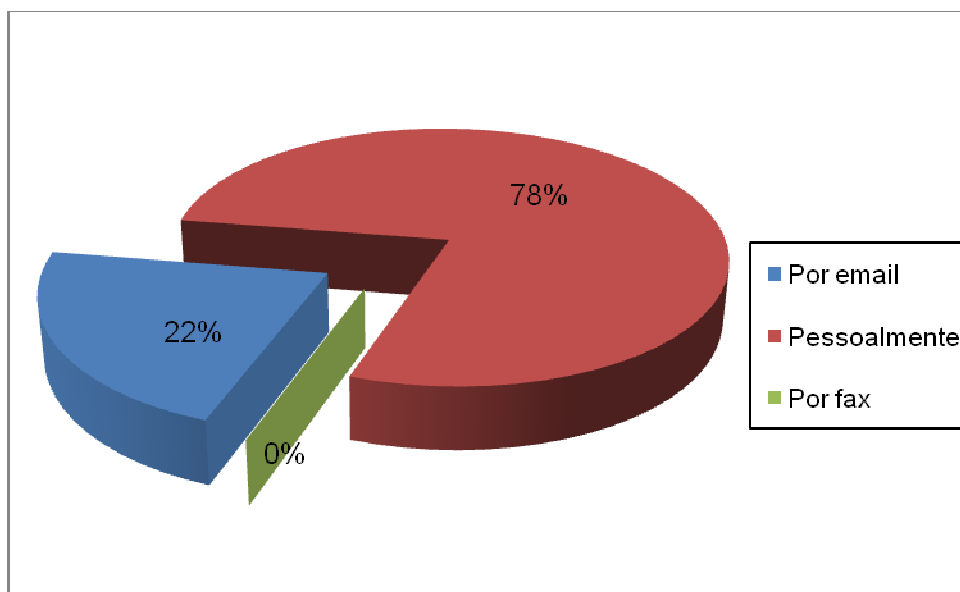
**Fonte:** Dados da pesquisa, 2011.

Constatou-se que no momento de concretizar uma negociação, a maioria dos compradores da amostra, 62% escolhem o fornecedor mais próximo a sua empresa, enquanto 26% escolhem o menos preço sem levar em consideração atendimento e 12% não pesquisa preço e não considera o atendimento no momento de concretizar uma negociação.

**Tabela 8** - Como deve ser entregue uma proposta comercial?

<b>Opções</b>	<b>Respostas</b>	<b>Percentual</b>
Por e-mail	11	22%
Pessoalmente	39	78%
Por fax	00	00%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2011.

**Figura 13:** Entrega da proposta comercial.

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2011.

Quando questionados sobre como deve ser entregue uma proposta comercial, a maioria dos compradores da amostra, 78% indicaram a preferência de receber a proposta pessoalmente, enquanto, 22% preferem receber por email.

**Tabela 9** - A aparência de um vendedor faz diferença durante uma negociação?

<b>Opções</b>	<b>Respostas</b>	<b>Percentual</b>
Sim	50	100%
Não	00	00%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2011.

Sobre a influencia que a aparência de um vendedor tem durante uma negociação, verificou-se que para a totalidade da amostra a aparência de um vendedor faz diferença durante uma negociação.

**Tabela 10** - Qual a importância do atendimento pós-venda (*feedback*)?

<b>Opções</b>	<b>Respostas</b>	<b>Percentual</b>
Muito importante	50	100%
Pouco importante	00	00%
Não tem importância	00	00%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2011.

Quando questionados sobre a importância do atendimento pós-venda (*feedback*), é possível constatar, que a totalidade dos compradores da amostra considerada que isso é muito importante.

**Tabela 11** - Qual a influência da boa comunicação de um vendedor durante uma negociação?

<b>Opções</b>	<b>Respostas</b>	<b>Percentual</b>
Muito importante	50	100%
Pouco importante	00	00%
Não tem importância	00	00%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2011.

Sobre qual a influencia da boa comunicação de um vendedor durante uma negociação com cliente, verificou-se que todos os compradores da amostra consideram muito importante o vendedor saber se comunicar bem durante uma negociação

## 4.2 ANÁLISE GERAL DOS RESULTADOS

Este estudo demonstrou que o carisma, a boa comunicação e a aparência de um vendedor influenciam e podem fazer a diferença durante o processo decisório de um comprador, estes aspectos podem fazer a diferença na hora do fechamento de uma negociação. O vendedor de boa aparência transmite ao comprador mais credibilidade, o carisma e a boa comunicação facilitam a troca de informações entre as partes, facilitando o a negociação.

Através do estudo pode-se perceber que em toda negociação os aspectos éticos devem se considerados e a honestidade é para os compradores o atributo mais importantes em suas decisões de compra. Em toda negociação é importante abordar e incluir estes aspectos nas estratégias de uma negociação.

O tempo de uma negociação deve ser estudado e controlado pelo vendedor de forma a não prejudicar uma negociação, conforme a pesquisa indicou a maioria dos compradores da amostra preferem ser atendidos de forma direta. A informação é essencial no processo de uma negociação, os vendedores devem ser práticos, e estarem bem informados para poderem oferecer o que realmente o cliente necessita.

Constatou-se também que um vendedor tem que coletar o máximo de informações possível sobre o cliente, a fim de determinar a melhor maneira de atendê-lo, a maioria dos clientes não dispõem de muito tempo para o atendimento semanal e da preferência para o atendimento apenas quando solicitado, porém é importante que o vendedor saiba definir o perfil de cada cliente para determinar em quais períodos visitá-lo, sem perder o contato com o mesmo e sem ocupar o comprador sem necessidade, causando desconforto ao mesmo.

Para concretizar uma negociação não apenas o preço, o prazo ou a credibilidade da empresa é importante, mais sim o conjunto de opções oferecidas pelo vendedor. A proposta que mais se adéqua as necessidades do cliente é a proposta que será concretizada, por isso é importante que todo vendedor saiba coletar o máximo de informações possíveis antes e durante uma negociação, e consiga adequar sua proposta a real necessidade de um cliente.

Uma proposta comercial deve ser entregue pessoalmente o que facilita o contato com o cliente. Quando uma proposta é entregue pessoalmente ela pode ser

revisada com o comprador para adequá-la ao problema em questão. Ao entregar uma proposta pessoalmente o contato com o comprador facilita a troca de informações e aumentam o poder do vendedor ao saber quais as reais necessidades do cliente.

O comprador sempre dará preferência para o fornecedor mais próximo a sua empresa, o vendedor deve aguardar pelo sinal do comprador para visitá-lo, porem deve tomar o cuidado para não perder contato com o cliente e perder a venda para um concorrente que esteja mais próximo ao cliente.

Todos os compradores dão muito importância ao atendimento pós-venda (feedback), sempre que uma proposta for fechada e concluída o vendedor deve consultar o cliente para verificar se todas as questões acordadas na negociação foram realmente concluídas, esta atitude trás credibilidade a empresa que fez a venda.

## 5 CONCLUSÃO

A pesquisa realizada demonstrou que todo negociador deve estudar a cultura da empresa a qual irá negociar. Os aspectos éticos e a honestidade durante a apresentação da proposta comercial são itens relevantes durante o processo de decisão de um comprador.

A empresa deve treinar seus vendedores e buscar sempre contratá-los de acordo com o perfil adequado, pois o carisma do vendedor, a boa comunicação, sua aparência são itens que podem influenciar o comprador a concluir um acordo. O vendedor deve estar familiarizado com o problema em questão, a proposta deve ser desenvolvida para oferecer ao cliente uma solução viável para atender suas necessidades, este é um fator decisivo para que um comprador concretize uma negociação.

Todas as negociações devem ser planejadas com antecedência e executadas de acordo com o que foi planejado, o negociador deve elaborar sua proposta de acordo com a necessidade do cliente, a proposta que mais se adequar as necessidades do cliente é a que será fechada.

Todo negociador deve utilizar como método as seis etapas de uma negociação, a negociação deve ser encarada de forma sistemática, nem uma etapa da negociação deve ser antecipada e ou deixada de lado, todas as etapas devem ser realizadas em seu tempo certo, a alteração deste procedimento pode assustar o cliente, fazendo com que o mesmo desista da negociação. As seis etapas são:

1. Preparação: a busca do máximo de informações;
2. Início: a abertura de uma negociação;
3. Barganha: a etapa das concessões;
4. Convicção: a etapa da argumentação;
5. Fechamento: a etapa em que a negociação é finalizada;
6. Implementação: pós-venda (feedback).

O sucesso de uma negociação pode ser influenciado de forma positiva ou negativa de acordo com a facilidade que um vendedor tem para se comunicar,

transmitir a informações de forma correta e no momento certo é essencial para a conclusão de um bom acordo.

Os resultados também permitiram evidenciar as cinco estratégias de negociação que devem ser utilizadas como métodos para auxiliar um vendedor durante uma negociação, para cada cliente, negociação ou interesse o vendedor deve escolher uma destas estratégias:

- Perde-perde, onde o negociador deve sair da negociação;
- Cooperativa ou ganha-ganha, onde o vendedor e a outra parte fazem um acordo em que todos ganham;
- De relacionamento ou perde-ganha, onde o interesse do vendedor é apenas em manter ou criar um relacionamento;
- Competitiva ou ganha-perde: onde os ganhos financeiros são importantes;
- Compromisso ou concessão: onde ambos os lados devem ceder alguma coisa.

Este trabalho atendeu a expectativa do pesquisador, ajudando a identificar quais aspectos fazem diferença no momento da negociação, as sugestões deste trabalho foram apresentadas a empresa em questão que irá estudar a melhor maneira de capacitar seus vendedores para tal.



## REFERÊNCIAS

ACUFF, Frank L. **Como negociar qualquer coisa com qualquer pessoa em qualquer lugar do mundo**. São Paulo: SENAC, 1997. 350 p.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; ALYRIO, Rovigati Danilo; MACEDO, Marcelo Alvaro da Silva. **Princípios de negociação: ferramentas e gestão**. 2.ed São Paulo: Atlas, 2007. 273 p.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução a metodologia do trabalho científico**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 160 p.

BARROS, Aidil da Silveira Barros; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia: um guia para iniciação científica**. 2.ed. São Paulo: Makron Books, 2000. 122 p.

BAZERMAN, Max H.; NEALE, Margaret Ann. **Negociando racionalmente**. 2. ed São Paulo: Atlas, 2007. 199p.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 4 ed. São Paulo: Makron Books, c1996. xiv 209 p.

COHEN, Herb. **Você pode negociar qualquer coisa**. Rio de Janeiro: Record, 1980. 252 p.

DONALDSON, Michael C.; DONALDSON, Mimi. **Técnicas de negociação**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 389 p.

GIL, Antonio Carlos. **Metodologia do ensino superior**. 2 ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1994. 112 p.

JUNQUEIRA, Luiz Augusto Costacurta. . **Negociação** .. 9.ed. Rio de Janeiro: COP Ed., 1993. 83 p.

KENNEDY, G. **Dicionário do negociador**. São Paulo: Sílabo, 1991. 307 p.

LEWICKI, Roy J.; HIAM, Alexander. **MBA compacto: estratégias de negociação e fechamento**. Rio de Janeiro: Campus, 2003. 301 p.

LEWICKI, Roy J.; SAUNDERS, David M.; MINTON, John W. **Fundamentos da negociação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002. 304 p. ISBN 8536301201

MACHADO, Alfredo José; MARTINELLI, Dante P.; GHISI, Flávia Angeli. **Negociação: aplicações práticas de uma abordagem sistêmica**. São Paulo: Saraiva, 2006. 309p.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 297 p.

MARTINELLI, Dante P. **Técnicas de negociação**. São Paulo: Saraiva, 2009. 208 p.

MARTINELLI, Dante P.; ALMEIDA, Ana Paula de. **Negociação e solução de conflitos:** do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo. São Paulo: Atlas, 2006. 159 p.

\_\_\_\_\_. **Negociação:** como transformar confronto em cooperação. São Paulo: Atlas, 1997. 219 p.

MARTINELLI, Dante P.; VENTURA, Carla Aparecida Arena; MACHADO, Juliano R. **Negociação internacional.** São Paulo: Atlas, 2004. 240 p.

MELLO, José Carlos Martins F. de. **Negociação baseada em estratégia.** 2. ed São Paulo: Atlas, 2007. 147p.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. . **Tratado de metodologia científica:** projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira, 1997. 320 p.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica:** projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira, 1999. 320 p.

SANER, Raymond. **O negociador experiente:** estratégias, táticas, motivação, comportamento, liderança. 2. ed São Paulo: SENAC/SP, 2004. 296 p.

SETOR elétrico aquecido em Santa Catarina. **Revista Lumiere,** São Paulo, v. 154, n. 03, p. 84, mensal, maio. 2011.

SPARKS, Donald B. **A dinâmica da negociação efetiva:** como ser bem-sucedido através de uma abordagem ganha-ganha. 3. ed São Paulo: Nobel, 1992. 196 p.

STARK, Peter B. **Aprenda a negociar:** o manual de táticas ganha/ganha. São Paulo: Littera Mundi, 1999. 102 p.

SUNG, Jung Mo; SILVA, Josué Cândido da Silva. **Conversando Sobre Ética e Sociedade.** 8.ed. Petrópolis, RJ: Ed. Vozes, 2000. 117 p.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração.** 4. ed São Paulo: Atlas, 2010. 277 p.

WANDERLEY, José Augusto. **Negociação total: encontrando soluções, vencendo resistências, obtendo resultados.** 5.ed São Paulo: Editora Gente, 1998. 263 p.

## APÊNDICE

## **UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC**

### **Questionário aplicado aos clientes da empresa Maxi Eletro Automação**

Questionário tem o objetivo de coletar os dados para estudo das estratégias de negociação, as análises do questionário de pesquisa servirão para uma avaliação dos métodos atuais praticados e na tomada de decisões da empresa para melhorar as estratégias utilizadas.

A pesquisa também será utilizada como objeto de estudo para a conclusão de curso do acadêmico Gustavo dos Santos Meister para a graduação em Administração de Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

#### **1 – O carisma do vendedor faz diferença durante uma negociação?**

- ☐ Sim;
- ☐ Não.

#### **2 – Qual a característica que você mais valoriza em um vendedor?**

- ☐ Praticidade;
- ☐ Honestidade;
- ☐ Versatilidade;
- ☐ Ética.

#### **3 – Qual a melhor maneira de um vendedor abordar você durante uma visita?**

- ☐ Ser pratico, ser direto ao assunto;
- ☐ Ser extrovertido, tratando de assuntos variados.

#### **4 – Com qual a frequência um vendedor deverá lhe visitar?**

- ☐ Uma vez por semana;
- ☐ Duas vezes por semana;
- ☐ A cada 15 dias;
- ☐ Um vez por mês;
- ☐ Quando solicitado.

#### **5 – Durante uma negociação o que é mais importante?**

- ☐ Preço;
- ☐ Prazo;
- ☐ Atender suas necessidades.

#### **6 – O que faz você concretizar uma negociação?**

- ☐ A atenção concebida pelo vendedor;
- ☐ As condições comerciais oferecidas;
- ☐ A credibilidade da empresa.

**7 – No momento de concretizar uma negociação você escolhe:**

- ☐ O fornecedor com o menor preço, mesmo levando em consideração que o atendimento seja pior;
- ☐ Não faz pesquisa de preços e não leva em consideração o atendimento;
- ☐ O fornecedor mais próximo de sua empresa.

**8 – Como deve ser entregue uma proposta comercial?**

- ☐ Por email;
- ☐ Pessoalmente;
- ☐ Por fax.

**9 – A aparência de um vendedor faz diferença durante uma negociação?**

- ☐ Sim;
- ☐ Não.

**10 – Qual a importância do atendimento pós-venda (feedback)?**

- ☐ Muito importante;
- ☐ Pouco importante;
- ☐ Não tem importância.

**11 – Qual a influência de uma boa comunicação de um vendedor durante uma negociação?**

- ☐ Muito importante;
- ☐ Pouco importante;
- ☐ Não tem importância.